

DISEÑO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN PARA EL HOTEL ROOSEVELT PLAZA BAJO
LA NORMA NTC ISO 9001:2015

IBARRA IBAÑEZ WILLIAM JOSÉ
RODRIGUEZ ECHEVERRY ESTEBAN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2023

DISEÑO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN PARA EL HOTEL ROOSEVELT PLAZA BAJO
LA NORMA NTC ISO 9001:2015

IBARRA IBÁÑEZ WILLIAM JOSE
RODRÍGUEZ ECHEVERRY ESTEBAN

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Docente Tutor: LAURA SALAS ARBELAEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2023

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS:	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.5 METODOLOGÍA	12
2. MARCO REFERENCIAL	16
2.1 MARCO TEÓRICO.....	16
2.1.1 Conceptualización de la Calidad	16
2.1.2 Evolución de la calidad.....	17
2.1.3 Norma ISO 9001:2015 y sus principios.....	24
2.1.4 Caracterización de procesos	25
2.1.5 Gestión de la calidad orientada a la hotelería	28
2.2 MARCO CONCEPTUAL	36
2.3 MARCO CONTEXTUAL	39
2.3.1 Descripción de la empresa.....	39
2.3.2 Historia	40
2.4. MARCO LEGAL	42
3. RESULTADOS.....	47
3.1 Diagnóstico del proceso de recepción.....	47
3.2 Procedimientos, documentos y formatos diseñados para llevar a cabo el proceso de recepción.	57
3.2.1 Procedimiento de recepción de huéspedes.....	58
3.2.2 Procedimiento de recepción administrativo	68
3.3 Plan de mejoramiento y fortalecimiento para el área de recepción.....	77
3.3.1 Elementos de la planeación estratégica	77

3.3.2 Formatos de control del proceso de recepción	79
3.3.3 Matriz DOFA.....	83
3.3.4 Objetivos Estratégicos	90
3.3.5 Partes interesadas Hotel Roosevelt.....	90
3.3.6 Plan de acción	91
3.3.7 Cronograma y presupuesto para desarrollar las actividades propuestas.....	95
4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
4.1 Conclusiones	99
4.2 Recomendaciones.....	103
5. BIBLIOGRAFIA	105
6. ANEXOS	116

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1. Empresas del Sector Hotelero en Cali	5
Tabla 2. Definiciones de Sistema Integrado de Gestión de Calidad.....	23
Tabla 3. <i>Clasificación de los beneficios logrados gracias a la implementación de un Sistema de Calidad</i>	29
Tabla 4. Sucursales	39
Tabla 5. Observación planeación estratégica Hotel Roosevelt Plaza	40
Tabla 6. Normatividad colombiana.....	42
Tabla 7. Evaluación del estado del sistema de gestión de calidad en el hotel Roosevelt Plaza. ...	47
Tabla 8. Nomenclatura.....	55
Tabla 9. Posiciones de la nomenclatura.....	56
Tabla 10. Matriz DOFA	83
Tabla 11. Estrategias Matriz DOFA	87
Tabla 12. Plan de acción	92
Tabla 13. Cronograma de actividades.....	95
Tabla 14. Presupuesto por actividad	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de ocupación hotelera enero - diciembre 2020-2021	6
Figura 2. Clasificación de riesgo	27
Figura 3. Fuentes de riesgo según su clasificación	28
Figura 4. Percepción del cliente frente al servicio	31
Figura 5. Organigrama básico del área de recepción	32
Figura 6. Organigrama del departamento de recepción	32
Figura 7. Modelo RACI	35
Figura 8. Hotel Roosevelt Plaza.....	41
Figura 9. Flujograma proceso de recepción	52
Figura 10. Registro de extranjeros SIRE	60
Figura 11. Control ventas minibar	62
Figura 12. Nuevo flujograma proceso de recepción	64
Figura 13. Instructivo diligenciamiento de Bitácora.....	69
Figura 14. Bitácora de recepción	70
Figura 15. Cuadre de caja	72
Figura 16. Recepción productos del Minibar.....	74
Figura 17. Organigrama Hotel Roosevelt Plaza	78
Figura 18. Mapa de procesos Hotel Roosevelt Plaza.....	79

LISTA DE ANEXOS

6.1 Anexo 1. Guía de entrevista.....	116
6.2 Anexo 2. Bitácora de visitas de campo	117
6.3 Anexo 3. Encuesta de satisfacción.....	123

RESUMEN

El siguiente trabajo de grado se llevó a cabo en el Hotel Roosevelt Plaza ubicado en la ciudad de Santiago de Cali, barrio los Cámbulos, el cual busca brindar un servicio de alojamiento y alimentación con valores agregados que permitan a sus huéspedes, tanto nacionales como internacionales, encontrar la calidez del talento humano presente en el hotel junto con el sentir la comodidad de su propio hogar en un ambiente seguro y en armonía.

La finalidad por la cual se desarrolló este trabajo fue la de mejorar el proceso de recepción del hotel, considerado como un proceso misional dentro de la organización, con base en la norma NTC ISO 9001:2015 siguiendo un proceso en curso de implementación del sistema integrado de gestión, desarrollado por una asesora externa contratada para ello. Se manejó una metodología con enfoque cualitativo y de tipo descriptiva y exploratoria en 5 fases para llevar a cabo un proceso de examinación y diagnóstico del área de recepción para reconocer falencias y oportunidades de mejora, de manera que se pueda comprender el flujo de actividades llevadas a cabo dentro de esta área.

Realizado esto, al contar con pleno conocimiento del funcionamiento, la situación actual y las oportunidades de mejora se empezaron a diseñar los diferentes documentos, formatos y procedimientos, siempre consultando con la administración y los trabajadores del área, para hacer diferentes versiones hasta llegar a las óptimas para las necesidades requeridas. Con los documentos y demás entregables en su mejor versión se diseñó un plan de acción con tiempos y acciones para llevar a cabo la implementación de estos cambios para optimizar las actividades realizadas por los trabajadores y que estos entreguen un mejor servicio.

Palabras clave: proceso de recepción, hotel, calidad, diseño, norma ISO 9001.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones lucrativas tienen un rol activo en la economía gracias a que están en la constante búsqueda de obtener beneficios económicos, por esto se crean servicios rentables para generar bienes, están conformadas por personas que generan valor a través de sus actividades y contribuyen en la investigación de nuevas oportunidades de generar capital.

En esta búsqueda se encontraron sectores que se encuentran enfocados en el alojamiento, los cuales buscan generar capital a través de brindar la posibilidad de prestar un servicio de alojamiento a un mercado que tiene la necesidad de encontrar un espacio en donde alojarse por un tiempo. El sector hotelero se encuentra desde tiempos inmemorables debido a que siempre se ha evidenciado la necesidad biológica del ser humano de encontrar un lugar seguro para encontrar descanso, más aún en esta época de globalización en la cual las personas se movilizan a otras ciudades teniendo este factor solucionado gracias a los servicios que brinda este sector. Ante esto surgen servicios principales de alojamiento que tienen unas características mínimas que cumplir para brindarle un servicio bajo el estándar del sector a sus diferentes huéspedes

La recepción de un hotel es una, si no la más importante, de las áreas que juegan un papel significativo para el buen funcionamiento de cualquier hotel, por lo cual el o la recepcionista es quien tendrá el primer y el último contacto con los huéspedes por tanto el correcto funcionamiento de esta área depende de contar con un proceso debidamente estructurado, organizado y documentado.

Por desgracia, el Hotel Roosevelt Plaza ubicado en la ciudad de Santiago de Cali, organización objeto de estudio de este trabajo, carece de la documentación necesaria para contar con un proceso de recepción organizado y con trazabilidad, por ello se inicia una asesoría empresarial con la finalidad de diseñar este proceso con base en la norma NTC ISO 9001:2015 la cual tiene como propósito mejorar el desempeño de la empresa.

Para lograr este propósito, se presenta en primer lugar la definición y formulación del problema seguido de la justificación, que corresponde a las razones de por qué se realiza este trabajo, para luego mostrar la metodología, la cual es de enfoque cualitativo y de tipo descriptiva y exploratoria, debido a que era la que más se ajustaba a la investigación, sin dejar de lado las fuentes de información y las técnicas de recolección de datos que permiten acercarse e indagar directamente el fenómeno , es decir el proceso de la recepción de huéspedes; luego se encuentra el marco referencial que abarca cuatro apartados: el marco teórico, donde se encuentran todas las bases teóricas para el desarrollo del trabajo; el marco conceptual, donde se da una exposición de los conceptos fundamentales para el desarrollo de este trabajo; el marco contextual, donde se presenta toda la información referente a la organización y el marco legal, donde se relacionan aquellas normas que afectan el funcionamiento de la empresa. Posteriormente, se muestra el diseño de procedimientos, documentos y formatos y el plan de acción necesario para implementarlos en la recepción para finalmente concluir con las conclusiones y las recomendaciones propuestas por los tesisistas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Según la Organización Mundial de Turismo (1995), se entiende por turismo como “las actividades de las personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su entorno habitual durante no más de un año consecutivo con fines de ocio, negocios y otros” (p. 1); mientras que en Colombia se define como la consecuencia del desplazamiento y permanencia temporal de las personas que por diferentes razones visitan lugares que ofrecen bienes y servicios como acto de consumo que crea una red de impactos socioeconómicos, culturales y ambientales (Cámara de Comercio de Ibagué, 2018).

Este sector con base en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme -CIIU- en su cuarta revisión para Colombia, publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- (2020), se encuentra en la sección “I” división 55, que es de alojamientos, en el grupo 551, el cual corresponde a las actividades de alojamiento de estancias cortas, que incluye a 9 clases que son: alojamientos en hoteles, en apartahoteles, en centros vacacionales, rural, otros tipos de alojamientos para visitantes, actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales, servicio de estancia por horas y otros tipos de alojamiento en otras unidades constituidas por habitaciones o apartamentos (N.C.P.) que nos prestan estrictamente los servicios básicos de hoteles, hostales y apartahoteles.

Relacionado a lo anterior y de acuerdo con la herramienta Compite 360, la cual es una plataforma que muestra la información sobre las empresas legalmente constituidas en las diferentes Cámaras de Comercio del país, en la tabla 1 se puede observar las empresas registradas en Santiago de Cali del sector hotelero.

Tabla 1. Empresas del Sector Hotelero en Cali

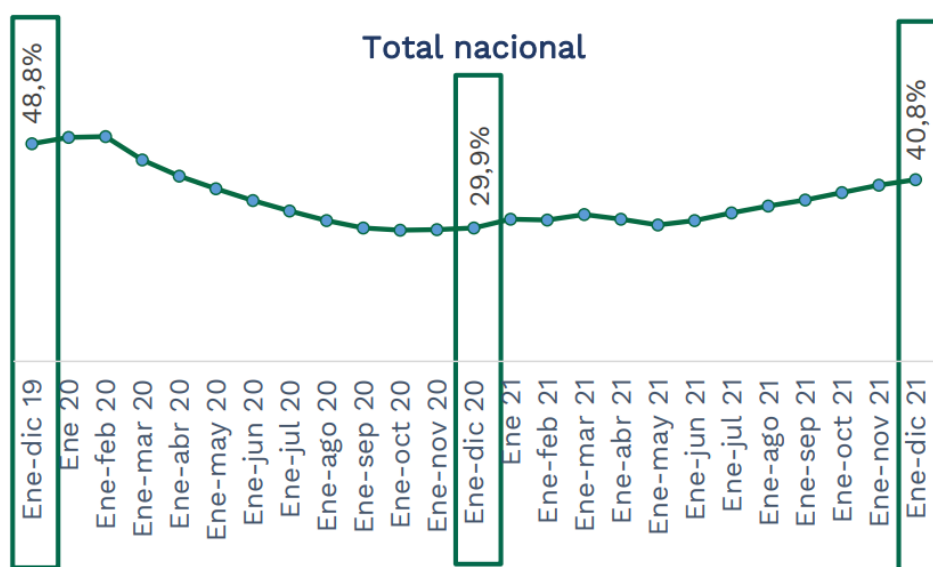
Empresas Registradas	Código CIIU
770	I55 Alojamiento
244	I5511 Alojamiento en hoteles
98	I5512 Alojamiento en apartahoteles
8	I5513 Alojamiento en centros vacacionales
44	I5514 Alojamiento rural
204	I5519 otros tipos de alojamientos
4	I5520 Actividades de zonas camping
140	I5530 Servicio de estancia por horas
28	I5590 otros tipos de alojamiento N.C. P

Fuente: Compite360

Para el año 2019, Santiago de Cali ganó el reconocimiento como Destino Ciudad Cultural Líder de Sudamérica, dada por los World Travel Awards, los cuales son los premios que reconocen, recompensan y exaltan los sectores industrial, de viajes y turismo; la ciudad alcanzó este logro al superar a Bogotá D.C y a Medellín por parte de Colombia y a otras ciudades capitales y prominentes de los demás países de Sudamérica, las cuales contaban con mayor volumen de visitantes así como con ofertas turísticas más reconocidas (Infometrika, 2019). La ciudad repitió galardón en el año 2021, donde por parte de la Alcaldía se resaltó en su momento que este nuevo reconocimiento internacional es muy importante para la ola de la reactivación económica de la ciudad y de la región como medio para superar la falta de ingresos y movimientos durante la pandemia, y para publicitarse ante las personas y que éstas se vean atraídas por las experiencias y las ofertas que provee la ciudad (Alcaldía de Santiago de Cali, 2021).

Pasados los dos años que sobrevivieron con los toques de queda, la prohibición de transitar entre ciudades, departamentos y países como medidas para contener la pandemia, se presentó un aumento significativo en la ocupación de alojamientos entre enero y diciembre de 2021, la tasa de ocupación de alojamiento registrada fue de 40,8%; 10,9% por encima del mismo periodo del año 2020 y 8% por debajo del mismo periodo del año 2019 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021, p. 62) (figura 1)

Figura 1. Tasa de ocupación hotelera enero - diciembre 2020-2021



Fuente: MINCIT, 2021

Al respecto, José Andrés Duarte presidente de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO) opina que el aumento de la ocupación hotelera es un signo de la recuperación de este sector en Colombia para este año 2022, aunque indica que debe existir una alianza entre el sector público y el privado para generar estrategias que aumenten la confianza de los visitantes en pro de incrementar aún más el hospedaje de estos en el país, teniendo como objetivo alcanzar las cifras registradas antes del inicio de la pandemia que a sus ojos al sector le tomará un año para compensar las pérdidas, pues la recuperación que han tenido los hoteles hasta el momento ha sido usada para cubrir compromisos financieros adquiridos en la necesidad de sobrevivir los años 2020 y 2021,

por lo cual se llegaría a un punto de equilibrio para el segundo semestre de este año (COTELCO, 2021).

Pardo (2021), analista de investigaciones económicas de Corficolombiana, también apunta a la predicción de que el sector se recupera a “niveles prepandemia” en el primer semestre del 2023 y siendo optimistas a finales de este año, proyectando también un crecimiento del 40% para el 2021 (el cual acertaron), donde esta recuperación se ha dado con base en:

El aumento de la demanda en línea con el avance en el proceso de vacunación, una mayor confianza de los viajeros, unas mejores dinámicas de viajes por motivos de vacaciones, recreo y ocio, y un mayor flujo de viajeros nacionales e internacionales. (p. 11).

Dadas las predicciones y lo que se viene para los lugares de hospedaje se debe tener en cuenta que literalmente la puerta de entrada y el corazón de un negocio hotelero es el área de recepción ya que desde aquí es donde se controla, gestiona y brinda los diferentes servicios a los huéspedes y es el primer y último contacto de los clientes actuales y futuros, por lo cual éste debe contar con la mejor coordinación para asegurar la satisfacción del huésped y asegurar su regreso.

El contexto anterior da cuenta de la dinámica del sector y cabe hacer alusión a la organización objeto de estudio, pues hace más de 10 años el Hotel Roosevelt Plaza comenzó a incursionar en una nueva modalidad del negocio del hospedaje, introduciendo los aparta estudios amoblados para ampliar su portafolio de servicios y cobijar a los visitantes y viajeros tanto nacionales como internacionales buscando que estos clientes, sin considerarlo en la misión, puedan percibir y apreciar la comodidad y la calidez que pueden ofrecer sus instalaciones así como el trato del talento humano para hacerlos sentir como en casa.

En la actualidad, encontrándose la empresa en un estado de reactivación después de la pandemia de la COVID-19 es necesario que ésta aumente su ocupación con el propósito de ampliar su participación en el mercado hotelero de la ciudad, por lo cual para conseguirlo se ha vuelto indispensable realizar las correcciones y mejoras necesarias en el funcionamiento de las diferentes

áreas del hotel y en especial en el área de recepción, que es literalmente la puerta de entrada y salida de la organización, para corregir las debilidades y falencias que ocasionan que la organización no crezca sino que solo se mantenga con la mitad de sus habitaciones ocupadas.

Dicha área de recepción, aunque funciona, no cuenta con documentos estandarizados ni organizados que permita ver la trazabilidad de todo el proceso para llevar un control por parte de la gerencia, hasta el momento no se ha intentado diseñar como tal un proceso de recepción de manera estructurada ya sea por falta de conocimiento de cómo hacerlo o por falta de tiempo; por lo cual es de suma importancia realizar un diagnóstico que permita analizar el área en cuestión e identificar las causas de los principales problemas que se están presentando para poder visualizar los efectos que éstos generan en el funcionamiento del área con el objetivo de medir el desempeño de los procesos que se llevan a cabo y del área en general, de reconocer las responsabilidades de los diferentes colaboradores y primordialmente de cómo los procesos llevados a cabo pueden impactar en el aumento de la demanda y por ende en la rentabilidad del hotel.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A partir del conocimiento de la dinámica del sector hotelero en Colombia, la competencia de las diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Cali que se dedican a brindar servicios de hospedaje y el alza en la ocupación hotelera que se traduce en rentabilidad por la organización objeto de estudio, es necesario preguntarse ¿cómo debe realizarse el proceso de recepción para el hotel Roosevelt Plaza bajo la norma NTC ISO 9001: 2015?

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el proceso de recepción del hotel Roosevelt Plaza bajo la norma NTC-ISO 9001: 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que describa la situación actual del proceso de recepción del hotel Roosevelt Plaza.
- Establecer los procedimientos, documentos y formatos necesarios para llevar a cabo el proceso de recepción.
- Diseñar un plan de acción de acuerdo con los resultados propuestos para el área de recepción.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En cualquier empresa que preste algún servicio la primera impresión puede ser determinante para fidelizar a los clientes o para perderlos, los hoteles y este caso el Hotel Roosevelt Plaza no es la excepción y la recepción es la que puede marcar una relación comercial en el futuro. El área de recepción es una pieza clave del hotel debido a que ésta sirve de conexión entre todos los departamentos y áreas de la empresa entre sí, y de éstos con los clientes.

Conocer y tener a la mano toda la información sobre la misma área, su funcionamiento, sobre el personal, los demás departamentos y funciones de éstos, hace que este lugar en el hotel sea el idóneo para responder todas las preguntas y dudas de los clientes actuales y futuros, como también de los demás colaboradores. Así, el buen manejo de la información es pieza clave para el desarrollo de las actividades del área.

Sin embargo, por diferentes razones, se descuidó el servicio de recepción siendo encomendado a empleados sin formación necesaria para el puesto o personal temporal que desconoce tanto el puesto como el funcionamiento del área, por lo cual contar con la documentación necesaria donde se describa el “qué” y el “cómo” es que se hacen las cosas, es de suma importancia para proporcionar un servicio de calidad.

El Hotel Roosevelt Plaza realizó un proceso con el objetivo de implementar un Sistema de Gestión Integrado (SGI); para esto se apoyó de asesoría externa la cual se encargó de llevar a cabo todo el desarrollo y adecuación para cumplir con lo establecido en las normas ISO 9001,14001 y 45001. De esta forma, el hotel logró obtener los beneficios que el SGI ofrece a las organizaciones, entre ellos se destacan la elaboración de políticas y objetivos coherentes, el control de la información y el aumento del rendimiento.

Por lo cual una intervención para mejorar la recepción es necesaria para que se preste un servicio de calidad, el cual implica que el área funcione con eficacia y eficiencia para estar atentos a las necesidades, quejas, insatisfacciones o recomendaciones del cliente con el fin de saber qué es lo que percibe el huésped del área y de la prestación del servicio para realizar los correctivos

correspondientes; considerando lo dicho por el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (MITMA) (2015) en relación a que los clientes no son un grupo homogéneo por lo cual se les debe considerar de una manera general (consumidor, intermediarios, terceros afectados, sociedad en general, etc.); procurando atender todos sus requerimientos.

Cabe resaltar que lo que se busca con la asesoría al hotel además de buscar su fortalecimiento y por tanto de buscar mejorar la experiencia del cliente, es optimizar y facilitar las funciones de los colaboradores que trabajan en el área de recepción y su interacción con los colaboradores de las demás áreas de la empresa que de una manera u otra forma tienen relación con ésta y necesitan de instrucciones e información clara para poder prestar un servicio en óptimas condiciones.

La realización de este trabajo a su vez también representa una labor que lleva a los tesisistas a integrar los conocimientos adquiridos durante la carrera y acercarlos a las condiciones reales de una labor profesional para aplicar la teoría en lo práctico y para sustentar una de las funciones sustantivas de la Universidad del Valle, como es la proyección social que busca apoyar a empresas de la región a través de asesorías y así contribuir a su competitividad.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1. Enfoque: Cualitativo

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cualitativo en las investigaciones es aquel que se usa para recopilar datos sin necesidad de contar con mediciones numéricas (estadísticas) que respalden la recolección de la información, donde este enfoque explora los fenómenos en profundidad de manera que se cuente con una riqueza interpretativa que ayude a contextualizar el fenómeno estudiado. En este trabajo se utilizó una metodología con este enfoque ya que permite identificar y caracterizar fenómenos y hechos del proceso de recepción que son características, que no se pueden medir de manera cuantitativa, además que permite identificar tendencias de por qué se están generando errores en el área.

1.5.2. Tipo: Descriptiva y exploratoria

Los estudios de alcance descriptivo, como lo describen Hernández et al. (2010), son los estudios usados para poder detallar las características y particularidades de algún fenómeno, como también de personas, grupos y procesos. En estos estudios se busca medir y recolectar información de las variables a estudiar más no busca encontrar relaciones entre ellas, además de tener claro que se desea medir y de donde se recolecta la información pertinente. Estos mismos autores detallan lo que es un estudio de tipo exploratorio donde éste se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. En este trabajo se usó este tipo de estudio descriptivo puesto que se tuvo claro que el proceso a detallar era el de recepción, así como a las personas y documentos de los cuales se extrajo la información necesaria para llevar a cabo la descripción y caracterización de dicho proceso. Igualmente fue de tipo exploratorio debido a que se examinó por primera vez en la empresa las características y fenómenos del área de recepción en busca de mejorar su funcionamiento y no se tenían referentes previos en la empresa donde se haya realizado algún tipo de estudio.

1.5.3. Fuentes de información

Como fuente primaria de información se consultó a diferentes colaboradores de la organización, quienes fueron los que suministraron la información principal con la cual se trabajó para generar

los resultados. Se habló con la gerente, director comercial, contadora, auxiliar administrativa, encargadas de recepción, alojamiento y alimentación y bebidas, además de una asesora externa.

Como fuentes secundarias de información se consultaron los siguientes documentos y formatos:

- Orden de servicio.
- Documento de check in.
- Inventarios de las habitaciones.
- Bitácoras de recepción por turno.
- Registro de migración.
- Cuadros de caja por turno.
- Ventas del minibar por turno.
- Informe de cierre de turno.

1.5.4. Técnicas de recolección y procesamiento de información

Como técnica de recolección se usó primero la entrevista semi estructurada que se diseñó a partir de los elementos de calidad para recolectar la información sobre los documentos y formatos usados actualmente en el hotel, como de las diferentes funciones de los colaboradores del área de recepción mientras desempeñaban sus labores, también para conocer si se está haciendo el uso de estos documentos y como los diligencian. La guía de entrevista se puede encontrar en el anexo 1.

También se utilizó la observación directa por medio de un diario de campo para recolectar información necesaria para obtener los resultados propuestos, esta bitácora se encuentra en el anexo 2, en ella se podrá encontrar el reporte de todas las actividades realizadas en las diferentes visitas que se hicieron al hotel.

Para el procesamiento de la información recolectada se usó el análisis del discurso en el cual se usó la guía de entrevista (Anexo 2) en términos de las narraciones de los colaboradores (expresiones verbales y no verbales) y textos escritos (documentos, formatos, etc.). La recolección de la información se llevó a cabo en diferentes actividades del día a día más las entrevistas realizadas. El análisis de discurso fue de gran relevancia para la metodología de la investigación

puesto que centró la atención en como los colaboradores del hotel describían sus actividades en el puesto, justificaban como las llevaban a cabo, que actores intervienen, el tono en que dicen las cosas, la importancia que le otorgan a aspectos como la amabilidad y el respeto y el rol que tienen el resto de colaboradores del hotel en su trabajo diario; y al momento de dar descripciones y narraciones permitió prestar atención al lenguaje verbal, claramente, y especialmente al lenguaje no verbal con el cual se pudo detectar el acuerdo o desacuerdo de los colaboradores, el entendimiento de éstos frente a las explicaciones de los cambios a llevar a cabo y el estado de ánimo de éstos al momento de recibir nueva información.

Se aclara que no se hizo uso alguno de ningún software puesto que se eligió el análisis de los procesos.

1.5.5. Población y participantes:

Para el desarrollo de este trabajo se contó con el apoyo y disposición, para ser entrevistados y observados, de seis (6) colaboradores del hotel como son la administradora, la auxiliar administrativa, la asesora externa y las encargadas de recepción, de alojamiento y de alimentación y bebidas; donde estas últimas 3 son las que más están inmiscuidas en el área dado que éste es su campo de acción, por lo cual era estrictamente necesario que se les incluyera en el desarrollo del trabajo para contar con su experiencia y manejo del área de recepción y de los diferentes consejos y opiniones que pudieran provenir de estas personas conforme a cómo mejorar y organizar el proceso y por ende el área.

1.5.6. Fases del trabajo

El trabajo se desarrolló en cinco (5) fases:

Fase 1: *Construcción de marco teórico y contextual*

Para la primera (1) fase de la investigación se empezó construyendo el marco teórico donde se consultaron diferentes autores relacionados a los temas de calidad, normas ISO y el sistema integrado de calidad, además de otros temas que tienen relación directa con los resultados presentados en este trabajo; junto con el marco contextual donde se constató toda la información referente a la empresa.

Fase 2: *Recolección de información*

En la segunda fase, se diseñó la guía de entrevistas para ser aplicada a los diferentes cargos de la organización relacionados directamente con el proceso de recepción para luego diseñar una bitácora o diario de campo donde se registraron las actividades llevadas a cabo durante las visitas al Hotel Roosevelt Plaza.

Fase 3: *Visitas a la organización*

Para esta fase se visitó a la empresa, cada sábado durante tres (3) meses y medio, con el objetivo de realizar las observaciones pertinentes y aplicar a los diferentes colaboradores la guía de preguntas diseñadas para recolectar toda la información necesaria para presentar los resultados propuestos.

Fase 4: *Procesamiento de información*

Con la finalidad de realizar el diseño de los procedimientos, formatos y documentos para el área de recepción, en esta cuarta fase se procesó toda la información recolectada y se usó como insumo para producir las primeras versiones de estos documentos.

Fase 5: *Diseño y plan de acción*

En esta última fase siguiendo con el diseño de las primeras versiones se elaboraron los procedimientos, formatos y documentos definitivos que cumplieran con los requisitos necesarios para ser usados en el día a día del área; así mismo se estructuró el plan de acción para ser presentado a la gerencia y de ser aceptado, comenzar con su implementación lo más rápido posible.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Conceptualización de la Calidad

Es muy difícil llegar a un consenso sobre la definición de la calidad. De hecho, en el intento por su conceptualización, se han presentado grandes controversias entre diferentes pensadores y en la sociedad misma. Este es un término que ha estado presente durante toda la historia, y ha evolucionado a la par con la humanidad (Griful, 2005). El concepto de la calidad tuvo origen en campos relacionados a la administración, sin embargo, no surgió de esta área. Grandes autores del campo la han tomado y la han integrado en sus planteamientos, para la creación del concepto de calidad total (Delgado, 2011, citado por Fretes 2018). Ahora bien, según Crosby (1997, citado por Alvarado y Rivas 2006), el concepto de calidad evoluciona, de acuerdo con las necesidades que tengan las personas o las organizaciones; sin embargo, éste sigue relacionado en el tiempo, con el nivel de perfección que tenga un producto, o en su defecto, un servicio, así como también la variabilidad del proceso y el nivel de satisfacción del cliente; es por ello que, Crosby asegura que la calidad debe cumplir con los principios mínimos de asequibilidad, medición y beneficio.

La calidad en una organización comienza con una idea, que es establecida por la dirección; es entonces cuando, los expertos la traducen y en conjunto con los trabajadores se implementa en estrategias. Es por eso por lo que, “la calidad solo puede definirse en función del sujeto. (...) La calidad se encuentra en la resolución de las necesidades del usuario, que surgen en el tiempo, de tal manera que se pueda fabricar un producto/servicio satisfaciendo el precio por el que va a pagar el cliente/ usuario. (...) El cliente decidirá si un producto es o no de calidad (Deming, 1989). En la actualidad, la calidad se hace cada vez más importante para garantizar que, las organizaciones perduren en el tiempo, mediante su óptimo desarrollo. Esta es una condición inherente que garantiza su permanencia en el medio ambiente externo dinámico y complejo. El concepto de calidad implica dos aspectos esenciales que son los que permiten su constatación: el resultado y el estándar, en otras palabras, esta se encuentra al comparar el resultado (parcial o total) obtenido en un proceso frente a determinados requerimientos planteados previamente (estándares) (Rangel, Camargo y Lizcano, 2014)

En primer lugar, por una parte, se encuentra que, según el Modelo SERVQUAL, la calidad es la distancia que hay entre la percepción que tiene una persona sobre un producto, versus, la expectativa que tenía contemplada sobre el mismo. Para el caso de los servicios, el usuario hará un contraste, entre lo que percibe y lo que tenía esperado recibir; en segundo lugar, según el Modelo Seis Sigma, dice que, la calidad obligatoriamente debe comprender, las necesidades de satisfacción de los clientes. De esta manera, se debe hacer uso de herramientas de investigación, que permitan optimizar los procesos y subprocesos organizacionales; por último, está el Modelo de Calidad ISO 9000 y sus diferentes niveles de enfoque de verificación, los cuales establecen estándares de calidad, que, las organizaciones, anhelan cumplir mediante criterios de actuación, ajustados a la Norma Internacional de Normalización (García y Pelayo, 2008, citado en Rangel et al, 2014).

2.1.2 Evolución de la calidad

Los inicios del control de calidad se registran desde el año 1924 donde a partir de correspondencia se describen los primeros métodos que eran la base de las que se conocían en aquel entonces como “cartas de control” que permitían detectar los defectos en las líneas de producción y corregir dichos errores. A partir de 1935 la oficina Británica de Normas actualiza su tratado nombrándolo “cartas de control, aplicación de los métodos estadísticos para la normalización industrial”, para que posteriormente durante la segunda guerra mundial en 1942 tuviera lugar el desarrollo de técnicas para el control de calidad (Méndez, Jaramillo y Serrano, 2006).

Cabe destacar que, en el periodo anterior a la guerra los productos japoneses eran de tan mala calidad que no podían venderse internacionalmente, por lo que los círculos de control de calidad fueron fundamentales para mejorar la calidad de los productos manufacturados japoneses, impulsando así las exportaciones y obteniendo ingresos muy necesarios para el país, permitiéndole a Japón convertirse en la segunda economía más grande del mundo (Ishikawa, 1985). Al ser esta filosofía el principal factor de éxito de las empresas japonesas, su uso se expandió rápidamente a organizaciones estadounidenses (Hellsten y Klefsjo, 2000).

Fue a partir de este acontecimiento mundial, que se aceleraron los desarrollos en el enfoque de la calidad, los cuales fueron impulsados por importantes pensadores, como Kaoru Ishikawa, William

Edwards Deming y Joseph Juran, quienes consideraron que la cultura de calidad debería influir en los resultados de las organizaciones manufactureras y de servicios de la época. Cabe aclarar que, estas figuras colectivamente revolucionaron el pensamiento y la práctica de la calidad, siendo considerados en la actualidad, como los gurús de la calidad (Ross y Neuteboom, 2020). Por ende, para abordar de manera más amplia la evolución del concepto de calidad, se cita a continuación en orden cronológico, aquellos aportes más relevantes, de algunos de los autores considerados los padres de la calidad: William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, William Ouchi y Armand V. Feigenbaum, de la siguiente manera:

En primer lugar, se encuentra a William Edwards Deming (1900-1993), quien nació en Wyoming, Estados Unidos. Su trabajo se basó en el Control Estadístico de la Calidad. Se destacó por integrar sus estrategias de desarrollo nacional, en Japón. A partir del año de 1950, instauró el premio Deming, el cual premia la implantación de la calidad, en las organizaciones. Para Deming la “calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente” (Deming, 1989, citado en Pascal, Pelayo, Serra y Casalins, 2010). Los 14 principios que Deming planteó fueron:

Primero: ser constantes en la mejora del producto o servicio, para de esta manera, facilitar su competitividad y permanencia en el mercado. Segundo: adaptarse al cambio, orientando los objetivos y liderazgo a la nueva filosofía. Tercero: no depender de la inspección, sino que, por el contrario, propender por la capacitación desde el inicio de las actividades, hasta la postventa. Cuarto: minimizar los costos para disminuir los precios. Tratar de mantener relaciones a largo plazo con los proveedores. Quinto: mejorar el sistema de producción y servicio. Sexto: adoptar métodos modernos de capacitación al personal y actualización de las máquinas y herramientas. Séptimo: realizar una constante revisión y supervisión de los métodos de trabajo e implantar nuevos métodos de liderazgo. Octavo: eliminar el miedo. Noveno: romper barreras entre departamentos. Décimo: orientar las labores hacia el cumplimiento de cero defectos. Onceavo: eliminar los estándares de trabajo y eliminar la gestión por objetivos. Doceavo: eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. Treceavo: implantar un programa para el enriquecimiento del conocimiento en el personal; Catorceavo: la

transformación es tarea de todos, es decir, involucrar a todos a cumplir con la calidad (Ishikawa, Deming y Crosby, 1988).

Por otra parte, se encuentra que, a partir del año 1950, Deming, empleó el Ciclo PHVA en capacitaciones a las empresas japonesas. Desde entonces, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha sido un símbolo para la obtención de la mejora continua. De hecho, las Normas NTP-ISO 9000:2001 se basan en este ciclo. El PHVA está en movimiento ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos. Este ciclo, integra los componentes de planificar (recopilar, comprender y estudiar, a los clientes y sus necesidades), hacer (implementar mejoras y verificar su impacto), verificar (analizar los datos y comprender los errores) y actuar (implementar las acciones correctivas (Zapata, 2016).

En segundo lugar, está Joseph M. Juran (1904-1909), nacido en Rumania. Durante muchos años trabajó como consultor, y en su visita a Japón en 1954, convierte el control de la calidad en un instrumento de la dirección de la empresa. El fundamento de su trabajo se orienta a que solamente se puede ser efectivo, si se logra aprender a gestionar la calidad. Para Juran, “la calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. Calidad consistente en libertad después de las deficiencias” (Juran, 1990, citado en Pascal et al, 2010).

La filosofía de Juran consta de cinco puntos: Primero: medir y generar conciencia sobre el costo de una calidad insuficiente. Segundo: fabricar productos y prestar servicios que satisfagan las necesidades reales de los clientes y usuarios de manera plena. Tercero: mantener una constante comunicación con los clientes y usuarios, para saber si se está o no cumpliendo con sus expectativas. Cuarto: propender por superar la calidad de los mismos productos o servicios que se presta. Quinto: invertir en calidad trae competitividad y esto a su vez trae ganancias (Ishikawa, Deming y Crosby, 1988).

En tercer lugar, se encuentra el Dr. Kaoru Ishikawa (1915-1989) quien planteó la importancia de los métodos estadísticos, ante la dispersión de datos, para hallar consecuencias. Fue el inventor del diagrama causa - efecto, el cual es una herramienta que permite comprender causas de los problemas. De igual manera, en sus estudios encontró que los problemas se traducen en un cúmulo

de causas. Para Ishikawa, “de manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.” (Ishikawa, 1986, citado en Pascal et al, 2010).

Por otra parte, Ishikawa planteó la filosofía de Ishikawa, la cual consta de cinco puntos. Primero: en una organización, primero es la calidad y luego las utilidades. Segundo: la elaboración de productos y prestación de servicios debe estar orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes y usuarios. Tercero: lo primordial para una organización, deberán ser sus clientes. Cuarto: una organización debe ser considerada y cumplir con la responsabilidad social. Quinto: fomentar el desarrollo al interior de las organizaciones para aumentar su eficiencia y garantizar su calidad. Así mismo, planteó 12 factores para lograr el desarrollo eficiente de una organización. Primero: “el cliente es lo más importante”. Segundo: “hay que prevenir, no corregir”. Tercero: “reducir costos y desperdicios en general”. Cuarto: “resultados a largo plazo. No caminos cortos para alcanzar la calidad”. Quinto: “participación e involucramiento de todos los miembros”. Sexto: “hay que trabajar en equipo”. Séptimo: “medir resultados”. Octavo: “dar reconocimientos”. Noveno: “se requiere el compromiso y el apoyo de la alta dirección”. Décimo: “instituir programas de capacitación y desarrollo efectivo e intensos”. Onceavo: “crear conciencia de la necesidad”. Doceavo: “tener un proceso y herramienta para el mejoramiento permanente”. De esta manera, Ishikawa definió una filosofía técnica, que proporciona herramientas estadísticas tales como: cuadro de Pareto, diagrama de causa y efecto, estratificación, hoja de verificación, histogramas, diagramas de dispersión, gráficas y cuadros de control (Ishikawa, Deming y Crosby, 1988).

En cuarto lugar, está Philip Crosby (1926-2001), nacido en Wheeling, Virginia. Su trabajo tuvo inicios en una planta de fabricación en línea, cuyo objetivo fue la aplicación de la administración previniendo problemas, antes que, solucionarlos, logrando así, más adelante, un crecimiento exponencial en utilidades netas, en la Crosby Associates, Inc. (PCA). Para Crosby, la “calidad es conformidad con los requisitos. Los requisitos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las medidas deben ser tomadas continuamente para determinar la conformidad con esos requisitos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad” (Crosby, 1988, citado en Pascal et al, 2010).

Crosby, identificó cinco supuestos erróneos que afectan a las organizaciones y que no permiten el buen desarrollo de los programas de calidad. Primero: la calidad como excelencia o lujo. Segundo: la calidad es intangible y no medible. Tercero: creer que existe una «economía» de la calidad. Cuarto: los problemas de calidad se originan en el área de producción. Quinto: la calidad se origina en el departamento de calidad.

Adicionalmente, para lograr un cambio de mejoramiento en la organización, Crosby se basó en cuatro principios. Primero: “calidad se define como cumplir con los requisitos”. Segundo: “el sistema de calidad es la prevención”. Tercero: “el estándar de realización es cero defectos”. Cuarto: “la medida de la calidad es el precio del cumplimiento”. Para tal efecto, Crosby establece un proceso de mejoramiento de la calidad en catorce pasos. Primero: ejercer un buen liderazgo para mejorar la calidad. Segundo: integrar a los equipos para que sus esfuerzos contribuyan al mejoramiento de la calidad. Tercero: medir la calidad de acuerdo con la satisfacción de los clientes. Cuarto: evaluar el costo de cada actividad, como medida de mejoramiento. Quinto: crear conciencia en el personal sobre las implicaciones negativas de no tener procesos de calidad. Sexto: supervisar y corregir las observaciones de los expertos, de manera oportuna. Séptimo: elaborar un plan de desarrollo que integre a todos los actores de la organización. Octavo: educación multidisciplinaria a todo el personal. Noveno: propender porque ninguna actividad tenga defectos. Décimo: fijar metas cuantificables. Onceavo: escuchar y resolver los problemas que tengan los trabajadores dentro de sus actividades. Doceavo: contar con un sistema de motivación para empleados que destaquen por su calidad de trabajo. Treceavo: estar abiertos a la retroalimentación. Catorceavo: transferir las responsabilidades una vez se haya llegado a la madurez del proceso (Ishikawa, Deming y Crosby, 1988).

Por último, Armand V. Feigenbaum (1920 – 2014), nacido en NEW York, EE. UU. Experto y empresario que ideó el concepto de “calidad total”, o Total Quality Control (TQC), la promoción Internacional de la ética de la calidad y la clasificación de los costos de la calidad. Para Feigenbaum, “la calidad es una determinación del cliente, no una determinación del ingeniero, ni de mercadeo, ni del gerente general. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos, y siempre

representando un blanco móvil en un mercado competitivo. La calidad del producto y del servicio puede ser definida como: todas las características del producto y servicio provenientes de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente” (Feigenbaum 1994, citado en Hoyer y Hoyer, 2001).

Los puntos esenciales que Feigenbaum propone son: la calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente, de multidimensional, estar definida comprensivamente, y dinámica. Igualmente, la filosofía de Armand Feigenbaum se resume en tres puntos. Primero: la calidad implica una buena planificación. Segundo: Se debe integrar a los departamentos en un proceso de evaluación para desarrollar técnicas que satisfagan las necesidades de los clientes. Tercero: El compromiso organizacional debe evidenciarse en la capacitación y motivación hacia los trabajadores (Feigenbaum 1994, citado en Hoyer et al, 2001).

2.1.2.1 Sistema Integrado de Gestión de Calidad

Para poder abordar la definición de lo que es un sistema integrado de gestión, se debe tener en cuenta lo que se concibe por los términos “calidad” y “sistema de gestión de calidad” en el mundo organizacional, dado que de este parte el SGC. La RAE (Real Academia Española),(2021), toma el término “calidad” como la “adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”, al llevar a los servicios o productos a que cumplan con las expectativas, tanto de los clientes como los de la compañía, la alta gerencia debe buscar implementar y gestionar diferentes procedimientos para llegar a esta “calidad”, puesto que es un elemento que determinará la supervivencia de la organización y también cómo se desenvuelve en el mercado competitivamente (Amaya, Poicon, Vargas y Tito, 2020).

Siguiendo esta línea, el conjunto de operaciones administrativas enfocadas hacia la calidad conocido comúnmente como “gestión de la calidad” es definida por Valenzuela y Salaiza (2015) en su artículo de orientación para implementar la SGC como, “la gestión de la calidad constituye un mecanismo de mejora de la eficiencia organizativa, para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización” (p.3596).

Conociendo estos términos, un sistema de gestión de calidad es la forma en que las organizaciones buscan la calidad, Cañas, Atehortúa y Orrego (2005) en su guía metodológica para implementar

un SGC indican que este sistema, “es una estructura en donde se realiza una combinación de documentos, recursos y procesos que al ser aplicados en la organización hace que esta, en teoría, alcance objetivos enfocados hacia la calidad y por ende hacia la satisfacción de los clientes” (p. 9). Una idea similar que se tiene del SGC es que es, “aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, las expectativas y los requisitos de las partes interesadas, según corresponda” (Gutierrez, 2005, p. 73).

En pro de mostrar la relación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad con el sector hotelero es necesario conocer las diferentes definiciones sobre el concepto de SGC como puede observarse en la tabla 2.

Tabla 2. Definiciones de Sistema Integrado de Gestión de Calidad

Autor(es)	Definición
Betlloch-Mas <i>et al.</i> (2019)	Se refieren a los SGC como una herramienta multisectorial que permite estructurar, organizar, controlar y dar mejora continua a los deberes constantes que se dan en un proceso. Este sistema debe dejar registro de cada acción con el fin de poder mejorar la satisfacción al cliente.
Rojas-Amaya (2014)	El SGC orienta a las organizaciones al cumplimiento de los requisitos definidos por las partes interesadas o relacionadas de la organización (stakeholders). (p.139)

Fuente: Elaboración propia.

Según lo mencionado por Amaya et al. (2020), las organizaciones deciden diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad debido a que buscan “mejorar su desempeño global y proporcionar

una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (p. 633). Además, con dicha implementación, se busca obtener los beneficios de la Norma NTC ISO 9001-2015; según el mismo autor los beneficios son:

- Capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.
- Facilidad para alcanzar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- La capacidad para demostrar la conformidad con determinados requisitos establecidos.

2.1.3 Norma ISO 9001:2015 y sus principios

Las normas ISO son consideradas un conjunto de estándares con reconocimiento internacional que fueron creadas con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria (Galledo, 2020).

Estas normas pertenecen a la *International Organization of Standardization - ISO* (2015), que es una organización internacional no gubernamental independiente que reúne por medio de membresías a expertos de todo el mundo para elaborar Normas Internacionales que buscan aumentar la conciencia pública sobre los estándares, la estandarización y los beneficios que se obtienen de éstas.

La norma en la que se encuentran todos los conceptos, recomendaciones y requisitos que debe tener un Sistema de Gestión de Calidad es la Norma ISO 9001: 2015. De acuerdo con Álzate-Ibáñez *et al.* (2019) esta norma se enfoca en manifestar la capacidad que tiene una organización para compensar las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios, en pro de alcanzar la excelencia. Así mismo, Wahid y Corner (2009) conciben que su objetivo es promover la eficacia en el desarrollo del SGC por medio del crecimiento en la capacidad para diseñar, producir y entregar productos/servicios de alta calidad, sin importar el sector o tamaño de la compañía.

Así mismo, MITMA (2005) detalla los 7 principios básicos de la gestión de la calidad, los cuales representa los diferentes enfoques que debería de tener una empresa que considere la gestión de la calidad en su organización

- 1. Enfoque al cliente:** las organizaciones necesitan a sus clientes, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- 2. Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- 3. Compromiso del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4. Enfoque a procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5. Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 6. Toma de decisiones basada en hechos:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- 7. Gestión de las relaciones:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.1.4 Caracterización de procesos

De acuerdo con Diaz-Umpire, Chariarse, Sotelo y Ramos (2020), la caracterización de procesos consiste en identificar los parámetros del proceso que afectan la calidad y el rendimiento de la organización. Una definición más técnica lo considera un método para identificar y cuantificar la fuente significativa de variación, es decir, determinar los atributos críticos de calidad (Wheelwright, 2015). Existen diferentes herramientas o técnicas que permiten realizar una caracterización de procesos, dentro de las cuales se encuentran: el mapa de procesos, los diagramas de flujo BPMN y el SIPOC.

1. **Mapa de procesos:** la herramienta más utilizada en la gestión de procesos es el mapa que distribuye los procesos en tres categorías: estratégicos, clave y de apoyo. El primero proporciona las directrices de la empresa, como son los objetivos, misión y visión. El segundo se encarga de obtener los productos y servicios de acuerdo a las necesidades y especificaciones de los clientes. Finalmente, el tercero proporciona los materiales, insumos o recursos necesarios para que los procesos clave se lleven a cabo (Haycock, 1993).
2. **Diagrama de flujo Business Process Model and Notation:** modelo y notación de procesos de negocio en español; el BPMN es utilizado como soporte para la presentación del concepto general de la cadena de valor de la empresa y lograr una automatización más fácil. Este tipo de herramienta permite el modelado de procesos "de extremo a extremo", con el fin de que la cadena de operaciones de la empresa pueda entenderse mediante un sencillo diagrama de flujo (Diaz-Umpire et al., 2020).
3. **Suppliers, Inputs, Process, Outputs y Customers:** el SIPOC es un diagrama utilizado para categorizar cómo diferentes actores o partes interesadas interactúan con cada proceso, dividiéndolo en segmentos convenientes. A continuación, se describen las partes que intervienen en la diagramación: (i) proveedores: actores que aportan recursos, (ii) recursos o inputs: elementos necesarios para llevar a cabo las actividades, (iii) procesos: actividades que transforman los inputs en output, agregando valor, (iv) salidas o outputs: resultados de los procesos, y (v) clientes: personas o entidades que reciben el resultado o la salida del proceso (González y Escobar, 2021).

2.1.4.1 Identificación de Riesgos

La identificación de riesgos representa la anticipación de situaciones con posible resultado negativo, atribuyéndose una ventaja competitiva que contribuye a los objetivos estratégicos de la organización (Alexander, 2005).

Según Carraza *et al.* (2009), para llevar a cabo una identificación de los riesgos óptima es preferible partir desde cero, y no desde estudios anteriores, ya que el entorno pudo haber variado. Antes de definir un riesgo se debe identificar su causa, debido a que esta permite dar a entender por qué se originó y en qué grado afecta a la empresa.

Este autor afirma que los cuestionarios, organigramas, diagramas de flujos, inspecciones, entrevistas y entre otras se consideran las herramientas más usadas para la identificación de riesgos (p.19)

López et al. (2013) manifiestan que, en cuestión de riesgos, las acciones preventivas son más rentables que las correcciones después de los daños. Así mismo, clasifican los riesgos en base al modelo tratado en los acuerdos de Basilea para las entidades de crédito, y adaptado a las organizaciones no financieras como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Clasificación de riesgo



Fuente: López et al. (2013, p.13)

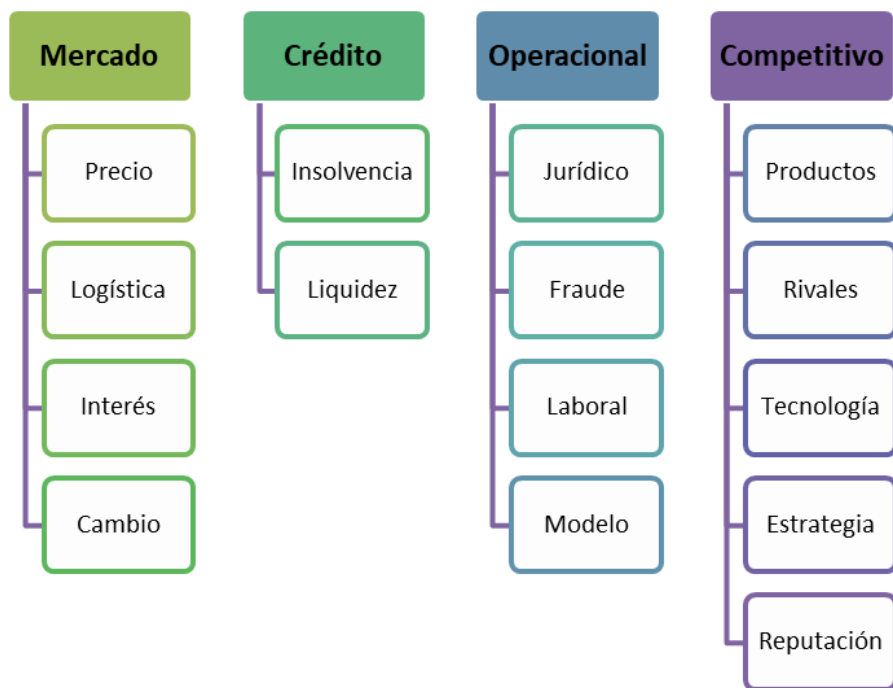
Estos dos primeros riesgos están conectados a los fenómenos de naturaleza financiera. La primera clase de riesgo se relaciona con la conducta de los precios de venta, costos y disponibilidad de recursos. La segunda clase hace referencia a los retrasos o demoras en las cuentas por cobrar, y los activos (inversiones) no logren ser liquidados sin prórrogas.

El tercer riesgo ronda en la manera que una organización desempeña sus negocios y labores de gestión, entiéndase por ello conflicto laboral o estructuras disfuncionales; de la misma manera el riesgo de modelo se correlaciona debido a la aplicación de estrategias defectuosas en el proceso de solucionar problemáticas que terminan ocasionando pérdidas.

Finalmente, el último riesgo (competitivo) se asocia a fenómenos de carácter estratégico que se relacionan con el posicionamiento de la organización y la amenaza de nueva competencia, productos alternativos o tecnología inédita.

Cada uno de los riesgos mencionados anteriormente poseen unas fuentes que se exponen en la figura 3.

Figura 3. Fuentes de riesgo según su clasificación



Fuente: López et al. (2013, p.15)

2.1.5 Gestión de la calidad orientada a la hotelería

La competitividad en el sector hotelero ha venido aumentando en gran magnitud, hasta tal punto que los turistas sean los principales actores en exigir calidad. Por tal razón, la gestión de la calidad se ha ido convirtiendo en un factor significativo para predominar en el sector por su capacidad para crear diferenciación y ajustar los costes de las organizaciones (Cortés *et al.*, 2012).

Así, con el objetivo de responder a las necesidades de los clientes (turistas), Cortés *et al.* (2012) y García *et al.* (2013) afirman que la calidad es indiscutible, en especial cuando se busca alcanzar el éxito en el sector turístico.

En este sentido, la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en conjunto con la mejora continua de la calidad en los servicios se ve retribuido por sus beneficios, entre ellos: los resultados financieros positivos, y la prestación de un servicio de calidad que de satisfacción (García *et al.*, 2013). Albacete-Sáez (2010) ha demostrado que un servicio de calidad influye en la

productividad, mejorando en aspectos como los costos, la lealtad, la cuota del mercado y otros beneficios.

En esta línea, Martínez (2006) propone una clasificación de los beneficios obtenidos por la implementación de un sistema o norma de calidad, la cual se divide en Internos y Externos, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. *Clasificación de los beneficios logrados gracias a la implementación de un Sistema de Calidad*

Tipo	Beneficio	Beneficio
Internos	Organizativos y de control	● Progreso de la organización. ● Progreso de las interrelaciones laborales. ● Aumento de la motivación de los trabajadores. ● Desarrollo de la formación y capacitación empresarial. ● Aumento del compromiso y consciencia con la calidad. ● Proporciona una documentación exhaustiva de los procesos y métodos de trabajo.
	Productividad y costos	● Productividad en ascenso. ● Disminución de costos a largo plazo. ● Decadencia en los reclamos y quejas. ● Aprovechamiento de los recursos. ● Eficiencia operacional

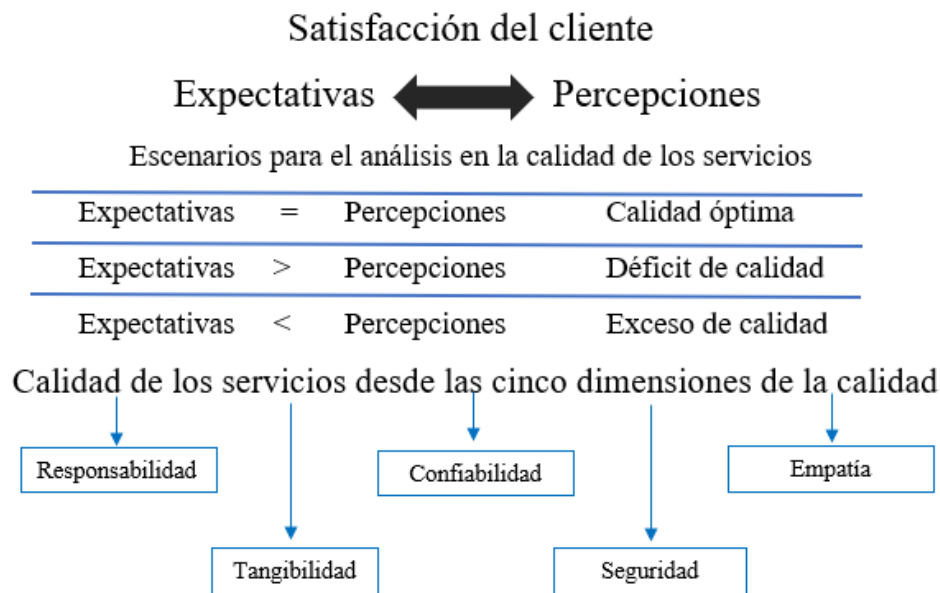
Externos	Comerciales	● Apertura de nuevos mercados. ● Crecimiento de las exportaciones. ● Más clientes satisfechos y fidelizados. ● Crecimiento de las ventas. ● Adquisición de clientes potenciales. ● Los productos son cada vez más recordados ante el público. ● Adquisición de diferenciador en el mercado.
----------	-------------	---

Fuente: elaboración propia con base en Martínez (2006) y García et al. (2013).

Por otra parte, Higuera (2013) afirma que en la calidad de los servicios existe una relación entre las expectativas y las percepciones. Esta hipótesis parte del hecho de que algunos clientes no cumplan sus expectativas frente a un servicio, implicando que se lleve una mala imagen; o por su parte, se encuentre insatisfecho no precisamente por un pésimo servicio, sino por la mala gestión por parte de la organización frente a la situación (Varela, Vásquez y Iglesias, 2009; Bigné, Currás y Sánchez, 2010).

Así bien, la figura 4 permite comprender la relación entre las dos variables en el ámbito de la calidad de los servicios:

Figura 4. Percepción del cliente frente al servicio



Fuente: Higuera (2013).

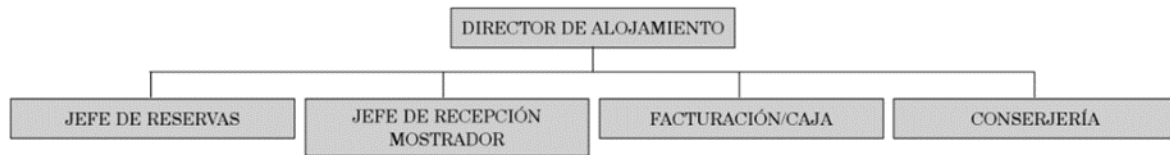
Por lo tanto, para obtener una calidad óptima las expectativas del usuario deben ser iguales al servicio recibido; y si por el contrario éste fuese menor a lo que esperaba, la calidad va a ser calificada como pésima. Así mismo, si el servicio obtenido fue mucho más allá de lo esperado, se ocasionará un exceso de calidad.

2.1.5.1 Recepción de un hotel

La recepción del hotel puede ser considerada un pilar fundamental para su funcionamiento además de poder brindar un buen servicio. Para López (2003), aquí se genera el primer y último contacto con el cliente/usuario de forma telefónica o personal, siendo visto como el centro neurálgico, es decir, que desde aquí fluye todo tipo de información (interna y externa) con el fin de comunicar a uno o varios afectados/involucrados.

Dentro del orden que puede tener este departamento en la empresa hotelera, puede ser acreedora de diferentes nombres como jefes, líderes o responsables. La figura 5 indica una forma de presentar la organización de esta área:

Figura 5. Organigrama básico del área de recepción

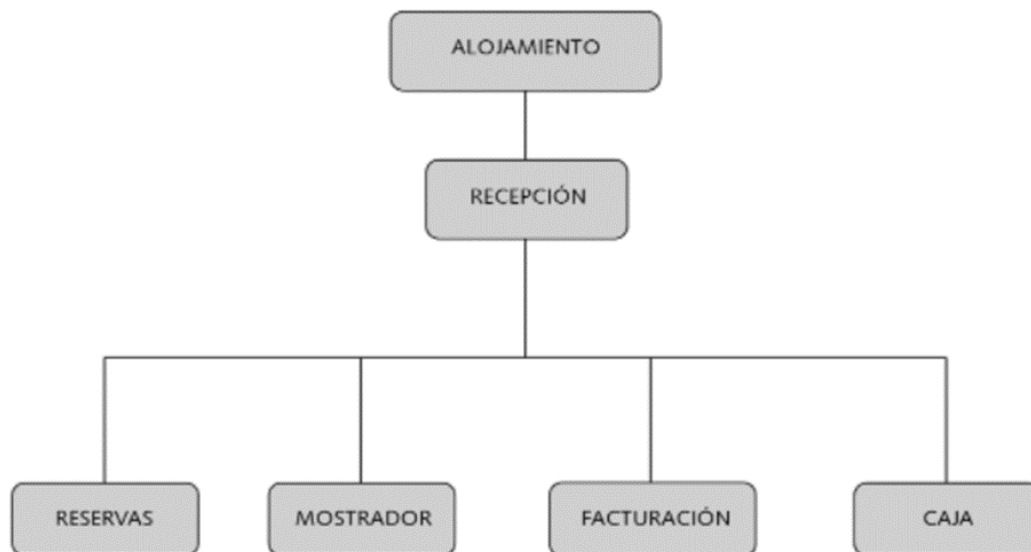


Fuente: López (2003, p.19)

Así mismo, López (2003) afirma que cada uno de los cargos anteriores deben conocer cuáles son tareas y funciones que han de realizar, las responsabilidades y derechos que estén vinculados con su puesto de trabajo, sus jefes y/o subordinados directos y finalmente como se estructura la departamentalización de la empresa.

Por otro lado, Navarro (2008) concibe que el departamento de recepción debe estar inmerso en la Dirección de Alojamiento junto con Conserjería, Pisos y Comunicaciones, y su objetivo está en “alinear las actividades con las demás áreas para prestar el servicio a los usuarios” (p. 3); tal como se expone en la figura 6.

Figura 6. Organigrama del departamento de recepción



Fuente: Navarro (2008, p.6)

Este autor también considera que un hotel puede variar en su organización según algunas variables:

- Localización del establecimiento.
- Categoría.
- Cantidad y tipo de habitaciones.
- Servicios a ofrecer.
- Perfiles de los clientes.

Aunque para López (2003) la organización de las funciones también parte del tipo de hotel, capacidad y tipo de servicios, afirma que se pueden generalizar dichas funciones según el turno de trabajo, es decir, mañana, tarde o noche.

Para el primer turno se tienen en cuenta acciones como las anotaciones en el libro de novedades, revisión y cuadre de caja, revisión de los clientes sin check-in, revisión de las habitaciones prontas a desocupar, control de habitaciones libres, revisión de las reservas y llegadas próximas, facturación, PQRS, entre otras (López, 2003, p. 21).

En el segundo turno (tarde) se repiten algunas de las acciones mencionadas anteriormente, como son el reporte del libro de novedades, revisión y cuadre de caja, revisión de llegadas, PQRS; adicional están los check-out y cargos por servicios. (López, 2003, p.21)

Finalmente, para el tercer turno (noche) se contemplan acciones nuevas como el cuadre con todos los departamentos del hotel, revisión de los cargos facturados a los clientes sobre los servicios prestados, impresión de listados de producción del día y cuadre, copia de seguridad y arqueo de caja. (López, 2003, p.21)

2.1.5.2 Matriz RACI

Para Figuerola (2012), la Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) tiene como propósito esclarecer los vínculos entre las actividades y los miembros del equipo del proyecto. La plantilla matricial evidencia todas las actividades relacionadas con una persona y todas las personas relacionadas con esa actividad, de forma que solo una persona sea responsable por una tarea en específico y evitar confusiones.

Según Siles y Mondelo (2015), en la guía de aprendizaje sobre la gestión de proyectos publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la matriz RACI, es una matriz para asignar

responsabilidades muy usada por parte de recursos humanos en una empresa para detallar las responsabilidades que tienen ciertos individuos al momento de llevar a cabo un procedimiento que es parte del desarrollo de un proceso.

Estos autores indican que el gerente de la organización es el responsable de la creación de esta matriz con base en los diferentes roles, funciones y responsabilidades de los trabajadores. A continuación, se describen los cuatro roles presentes en la matriz:

- **R: Responsable (*Responsible*):** alguien que es responsable de cada producto o entregable que surja en la ejecución de un proceso o procedimiento, además es aquella persona que se encarga de que las cosas se ejecuten (Siles y Mondelo, 2015).
- **A: Aprueba (*Accountable*):** aquella persona que obtiene información por parte del responsable y acepta la responsabilidad última por la completa y correcta ejecución de lo realizado dentro del procedimiento o proceso (Siles y Mondelo, 2015).
- **C: Consultado (*Consulted*):** “alguien que no está implicado directamente en la ejecución de un producto o entregable, pero que proporciona algún tipo de insumo para el proceso o es consultado para saber su opinión o pedirle un consejo” (Siles y Mondelo, 2015, p. 97).
- **I: Informado (*Informed*):** “alguien que recibe los resultados de un producto o entregable o recibe información acerca de los avances” (Siles y Mondelo, 2015, p.97).

Una muestra del modelo de RACI agrupa las actividades en la parte izquierda y los recursos como trabajadores o equipos en la parte derecha, tal como se evidencia en la figura 7.

Figura 7. Modelo RACI

Diagrama RACI	Persona				
Actividad	Ana	Benito	Carlos	Dina	Eduardo
Definir	A	R	I	I	I
Diseñar	I	A	R	C	C
Desarrollar	I	A	R	C	C
Probar	A	I	I	R	I

R = Persona Responsable A = Persona que Rinde Cuentas C = Persona Consultada I = Persona Informada

Fuente: Figuerola (2012)

Así como indica el Project Management Institute (PMI) (2009), en la cuarta edición de su “Guía del PMBOK”, la matriz RACI goza de mayor importancia cuando los recursos, en este caso individuos repartidos entre los 4 roles, internos y externos donde se puede observar una clara diferencia entre los roles y las expectativas de cada uno, esta diferencia presente entre los roles se halla al inicio del proceso de realizar una matriz RACI.

Lo básico es primero, identificar todos los procesos o actividades sobre las cuales ciertos individuos van a ser responsables y luego reconocer que individuo tendrá el rol de R, A, C y I para cada actividad o proceso (Cachay, 2019).

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Calidad: “el concepto de calidad ha evolucionado en los últimos decenios y ha adquirido a los ojos de la sociedad un extraordinario protagonismo. En un contexto económico caracterizado por la saturación de los mercados de países desarrollados, la calidad es un elemento básico en la estrategia empresarial y un elemento determinante de la elección de los consumidores” (Prieto, Mouwen, López y Cerdeño, 2008, p.1).

Calidad total: “se refiere a la sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, los accionistas y toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc. Los sistemas TQM intentan ir un paso más allá, incidiendo en una filosofía que mejora la organización de manera continua, para satisfacer tanto al cliente como al empleado y a la sociedad en su conjunto” (Prieto et al, 2008, p. 1).

Proceso: forma de comprender la compleja interacción entre los agentes externos y las acciones que se ejecutan para llegar a un determinado fin, útil a la organización y que por su parte agregará un valor para el cliente que lo adquiere (Bravo, 2009).

Procedimiento: descripción detallada de las acciones encaminadas a alcanzar un fin determinado previamente, por lo tanto, se entiende ese concepto como una parte del “hacer”, el cual puede encajar a la perfección con la definición de un macroproceso, un proceso o algunas actividades que requiera de una organización previa para garantizar el cumplimiento del objetivo planteado inicialmente (Bravo, 2009).

Organización: es un grupo de personas ordenadas de forma sistemática, reunidas para un propósito específico (Robbins y DeCenzo, 2009).

Administración: proceso para conseguir que, se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas (Robbins y DeCenzo, 2009).

Control: concebido como un sistema que se ocupa de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el

comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización (Carazas, 1993).

Control organizacional: “sistema cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Además, se entiende un sistema como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo determinado” (Restrepo, 2007, p. 81).

Control estadístico de procesos: el Control Estadístico de Procesos se basa en analizar la información aportada por el proceso para detectar la presencia de causas asignables y habitualmente se realiza mediante una construcción gráfica denominada Gráfico de Control (Rojas, 2006, p. 10).

Planificación: concebir cómo debe ser realizado el trabajo, en qué orden y con qué recursos. Cada actividad debe ser fácilmente identificada, como una porción del trabajo, idealmente relacionada, a la estructura total (Bley y Cardenas, 2019).

Planeación: la planeación se utiliza como una herramienta de gran utilidad dentro de cada proyecto con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, de la mejor manera posible (Bley y Cardenas, 2019).

Dirección: tiene que ver con la capacidad de la organización para establecer consensos entre sus distintos participantes a fin de poder encauzarla hacia el logro de sus propósitos (Carazas, 1993).

Sistema: se entiende un sistema como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo determinado (Carazas, 1993).

Usuario: es la persona física o jurídica que demanda productos o servicios proporcionados por fabricante. Es la persona que disfruta habitualmente de un servicio o del empleo de un producto (Escudero, 2015).

Satisfacción del cliente/usuario: la satisfacción es un resultado que el sistema desea alcanzar, y busca que dependa tanto del servicio prestado, como de los valores y expectativas del propio usuario, además de contemplarse otros factores, tales como el tiempo invertido, el dinero, si fuera el caso, el esfuerzo o sacrificio (Viñas, 2005). Se considera un bien o un servicio con calidad

cuando logra su fin, el cual es satisfacer las necesidades de los consumidores; y en este sentido, aquellos que no lo logran, no se consideran de calidad (Marcial, 2015).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Descripción de la empresa

La empresa HENVAL SAS, la cual tiene como nombre comercial Hotel y Apartaestudios Roosevelt Plaza, es un hotel ubicado en el barrio Cámbulos de la ciudad Santiago de Cali el cual cuenta con 39 empleados directos y 3 independientes, la organización dispone de 5 sucursales, cuya información se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Sucursales

EDIFICIO	ENCARGADA	TELÉFONO	DIRECCIÓN
Hotel y Aparta estudios Roosevelt Plaza	Esperanza Chamorro	3851090	Carrera 40 No 6 - 79
Edificio Las Palmas	Liliana Pantoja	5582860	Calle 5b 3 No 36 - 73
Edificio Norman	Judith Albarán	5190858	Carrera 43 No 9a - 15
Edificio Guadalupe	Helda María Rueda	3120626	Calle 14 No 53 - 07
Edificio Rincón Del Refugio	Judith Albarán	3876680	Carrera 65 No 2a - 100

Fuente: Manual SG-SST 2021

La tabla 5, presenta cuales son aquellos componentes básicos para el desarrollo de la planeación estratégica del hotel.

Tabla 5. Observación planeación estratégica Hotel Roosevelt Plaza

Componente	Cuenta con el aspecto	No cuenta con el aspecto
Reseña Histórica	X	
Misión		X
Visión		X
Valores Corporativos		X
Objetivos organizacionales		X
Organigrama	X	
Mapa de procesos		X

Fuente: elaboración propia.

Dado que el Hotel Roosevelt Plaza no cuenta con la totalidad de los componentes de la planeación estratégica como se plantean en la norma NTC ISO 9001:2015, se procede a llevar a cabo la construcción de los faltantes junto con la gerente y la asesora del SGC.

2.3.2 Historia

La empresa HENVAL S.A.S en sus inicios surge como un negocio familiar con una idea traída desde la ciudad de Bogotá por su fundador el señor Henry Valencia, quien en el año 1993 decide construir el primer edificio exclusivo de apartaestudios y apartamentos en la ciudad de Cali (figura 8) con el fin de suplir la necesidad de vivienda y hospedaje para la población caleña y vallecaucana (comunicación personal, 29 de enero del 2022).

En el año 2009 los fundadores deciden incursionar en la modalidad de aparta estudios amoblados ampliando así su portafolio de servicios a los viajeros y visitantes de toda Colombia y el exterior,

con ello la idea de un negocio familiar se fue transformando paso a paso en la compañía de hoy HENVAL S.A.S. (comunicación personal, 29 de enero del 2022).

Desde el inicio de sus actividades se han especializado en prestar servicios de hospedaje cómodos y acogedores que con el paso del tiempo han incorporado nuevas ideas para los tipos de hospedajes con el objetivo de proveer a los huéspedes diferentes opciones de acuerdo a sus necesidades.

Figura 8. Hotel Roosevelt Plaza



Fuente: Booking.com

2.4. MARCO LEGAL

El hotel Roosevelt Plaza al prestar servicios de alojamiento y al buscar implementar el SGC está regido por la normatividad colombiana que puede observarse en la tabla 6.

Tabla 6. Normatividad colombiana

Norma	Nombre	Incidencia
Ley 9 de 1979	Código Sanitario Nacional para la protección del Medio Ambiente (Congreso de la República de Colombia, Ley 9 de 1979).	Brindar protección al medio ambiente en todas las actividades realizadas por la empresa (Congreso de la República de Colombia, Ley 9 de 1979).
Ley 100 de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, Ley 100 de 1993).	Velar por la protección de todos los colaboradores dentro de la empresa (Congreso de la República de Colombia, Ley 100 de 1993).
Ley 789 de 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo (Congreso de la República de Colombia, Ley 789 de 2002).	Obtención de como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y el trabajo (Congreso de la República de Colombia, Ley 789 de 2002).
Ley 797 de 2003	Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales (Congreso	Aplicación de la ley a todos los habitantes del territorio nacional (Congreso de la República de Colombia, Ley 797 de 2003).

	de la República de Colombia, Ley 797 de 2003).	
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo (Congreso de la República de Colombia, Ley 1010 de 2006).	Se aplican todos los artículos menos el 12 para la definición, prevención, corrección y sanciones a variadas formas de agresión, maltrato, trato desconsiderado y en general cualesquiera ultraje contra una persona (Congreso de la República de Colombia, Ley 1010 de 2006).
Ley 1122 de 2007	Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, Ley 1122 de 2007).	Mejoramiento de la prestación de salud en el ámbito de seguridad y salud en el trabajo a los usuarios (Congreso de la República de Colombia, Ley 1122 de 2007).
Ley 300 de 1996	Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, Ley 300 de 1996).	Ocupa temas de principios, conformación, importancia y la planeación del sector turístico en Colombia (Congreso de la República de Colombia, Ley 300 de 1996).
Ley 679 de 2001	Por medio de la cual se expide un estatuto para prevenir y contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual con menores, en desarrollo del artículo 44 de la Constitución (Congreso de la	Capítulo medidas para prevenir y contrarrestar el turismo sexual (Congreso de la República de Colombia, Ley 679 de 2001).

	República de Colombia, Ley 679 de 2001).	
Ley 1101 de 2006	Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, Ley 1101 de 2006).	Art. 12. Prestadores de servicios turísticos que se deben registrar (Congreso de la República de Colombia, Ley 1101 de 2006).
Resolución 2003 de 2014	Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud (Ministerio de Salud y Protección social, Resolución 2003 de 2014).	Específicamente el subpunto de 2.3.2.9 Otros servicios, en el punto 2.3.2 Estándares y Criterios de Habilitación por servicios (Ministerio de Salud y Protección social, Resolución 2003 de 2014).
Resolución 666 de 2020	Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19 (Ministerio de Salud y Protección social, Resolución 666 de 2020).	Adopción del protocolo general orientado a minimizar los factores que pueden generar la transmisión de la enfermedad SARS-Cov2 (Ministerio de Salud y Protección social, Resolución 666 de 2020).
Resolución 741 de 2020	Por la cual se establece el reporte de información de las incapacidades de origen común por enfermedad general, incluidas las derivadas del diagnóstico confirmado por Coronavirus COVID-19 (Ministerio	Define los lineamientos para el reporte de información de las incapacidades de origen común por enfermedad general, frente a la estructura del documento como tal. Expide: Ministerio de Salud y Protección Social (Ministerio de Salud y

	de Salud y Protección social, Resolución 741 de 2020).	Protección social, Resolución 741 de 2020).
Resolución 899 de 2020	Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19 en las actividades económicas (Ministerio de Salud y Protección social, Resolución 899 de 2020).	Adopción del protocolo de bioseguridad para las actividades económicas en las cuales la empresa se encuentra (Ministerio de Salud y Protección social, Resolución 899 de 2020).
Resolución 2357 de 2020	Por la cual se establecen los criterios para el cumplimiento de obligaciones migratorias y el procedimiento sancionatorio de la Unidad Administrativa Especial Migración Colombia (Unidad Administrativa Especial Migración Colombia, Resolución 2357 de 2020).	Artículo 30. Registro ante Migración Colombia del hospedaje de un extranjero en el establecimiento (Unidad Administrativa Especial Migración Colombia, Resolución 2357 de 2020).
Circular 038 de 2010	Espacios libres de humo y de sustancias psicoactivas en las empresas (Ministerio de trabajo y Seguridad social, Circular 038 de 2010).	Cumplimiento de los aspectos técnicos y jurídicos para evitar el consumo de tabaco, alcohol y otras drogas en el trabajo (Ministerio de trabajo y Seguridad social, Circular 038 de 2010).
NTS-TS 02	Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Requisitos de Sostenibilidad (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación,	Requisitos ambientales, socioculturales, económicos y de gestión para la sostenibilidad aplicable a la Encuesta Ambiental de Hoteles (EAH) (Instituto

	Norma Técnica Sectorial colombiana 002 de 2014).	Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Norma Técnica Sectorial colombiana 002 de 2014).
NTSH 006	Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Norma Técnica Sectorial colombiana 006 de 2004).	Protección al consumidor, información y claridad a las agencias de viajes y a los establecimientos de alojamiento y hospedaje (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Norma Técnica Sectorial colombiana 006 de 2004).
Código sustantivo del trabajo	Regulación de las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares (Presidencia de la República de Colombia, Decreto 3743 de 1950).	Justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social (Presidencia de la República de Colombia, Decreto 3743 de 1950).

Fuente: elaboración propia.

3. RESULTADOS

3.1 Diagnóstico del proceso de recepción.

Antes de hablar directamente del área de recepción la cual es el objeto de estudio de este trabajo se indicará en la tabla 7 la evaluación del estado del sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 del hotel Roosevelt Plaza.

Tabla 7. Evaluación del estado del sistema de gestión de calidad en el hotel Roosevelt Plaza.

Numero	Parámetro de la Norma ISO 9001:2015	Cumplimiento	Observaciones
4	Contexto de la organización		
4.1	Comprensión de la organización y su contexto.	NO.	No hay documentación al respecto, el sistema está planteado bajo esquema de la norma ISO 9001:2008. Dentro de la estructura jerárquica interna hay conflicto de intereses en procesos (logística, ventas, compras, etc.), las partes interesadas aún no están identificadas.
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad.	SI.	El alcance está claro y definido.
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.	NO.	Los procesos trabajan de manera independiente, el mapa de procesos es detallado más no se coloca en práctica. No hay roles y responsabilidades, ni gestión del riesgo. Los indicadores trabajados no cumplen con "indicadores de desempeño

			necesarios que permitan la efectiva operación" sobre todo en el área financiera.
5	Liderazgo		
5.1	Liderazgo y compromiso gerencial.	NO.	El compromiso existe mas no está documentado en las revisiones por la dirección (RPD).
5.2	Política.	NO.	Obsoleta.
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	NO.	Obsoletos.
6	Planificación		
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades.	NO.	No existe un análisis del riesgo.
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.	NO.	Obsoletos.
6.3	Planificación de los cambios.	NO.	No existe este procedimiento ni registro de los últimos cambios realizados en el sistema.
7	Apoyo		
7.1	Recursos.	NO.	No hay conocimiento del SGC, no se socializa con los integrantes de la empresa.
7.2	Competencia.	NO.	No hay evidencia de la evaluación de desempeño y su posterior Plan de Desarrollo Individual (PDI).
7.3	Toma de conciencia.	NO.	No existe.

7.4	Comunicación.	NO.	La comunicación no esta estandarizada dentro de la empresa.
7.5	Información documentada.	NO.	Esta desconectada del SGC y obsoleta en su mayoría.
8	Operación		
8.1	Planificación y control operacional.	NO.	Solo se da en el área logística, sin embargo, el conflicto de intereses presente entre el administrador y el dueño del hotel permea la planificación, debido a que sus objetivos no están alineados.
8.2	Requisitos para los productos y servicios.	SI.	Se proporciona a los huéspedes y futuros huéspedes información correcta sobre los servicios a ofrecer, el hotel cuenta con la capacidad para ofrecer los servicios de hospedaje que publicita.
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	NO.	Los indicadores no tienen relevancia frente al SGC.
8.5	Producción y provisión del servicio.	SI.	Existe información que define los servicios a prestar, sus características y su disponibilidad. Se tiene identificado las salidas, pero no se asegura la conformidad de los servicios prestados.
8.6	Liberación de los productos y servicios.	SI.	Se tiene conocimiento de la trazabilidad existente para la autorización de la prestación de los servicios hoteleros que cumplen que los requisitos definidos por la organización.

8.7	Control de las salidas no conformes.	NO.	Se evalúan las salidas no conformes más no se conecta al proceso.
9	Evaluación del desempeño		
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	NO.	No hay riesgo de las evaluaciones de desempeño y los planes de mejora. No hay planes de trabajo con fechas pertinentes para la mejora de los indicadores.
9.2	Auditoría interna.	NO.	No existe auditoría interna dentro de la empresa.
9.3	Revisión por la dirección.	NO.	La dirección de la empresa no realiza revisiones de los procesos.
10	Mejora		
10.1	Generalidades.	NO.	No se han identificado las oportunidades de mejora para implementar acciones correctivas.
10.2	No conformidad y acción correctiva.	NO.	No existe reacción ni evaluación frente a las no conformidades.
10.3	Mejora continua.	NO.	Al no existir resultados del análisis, de la evaluación ni de salidas de la revisión por parte de la dirección, no existe una mejora continua.

Fuente: elaboración propia.

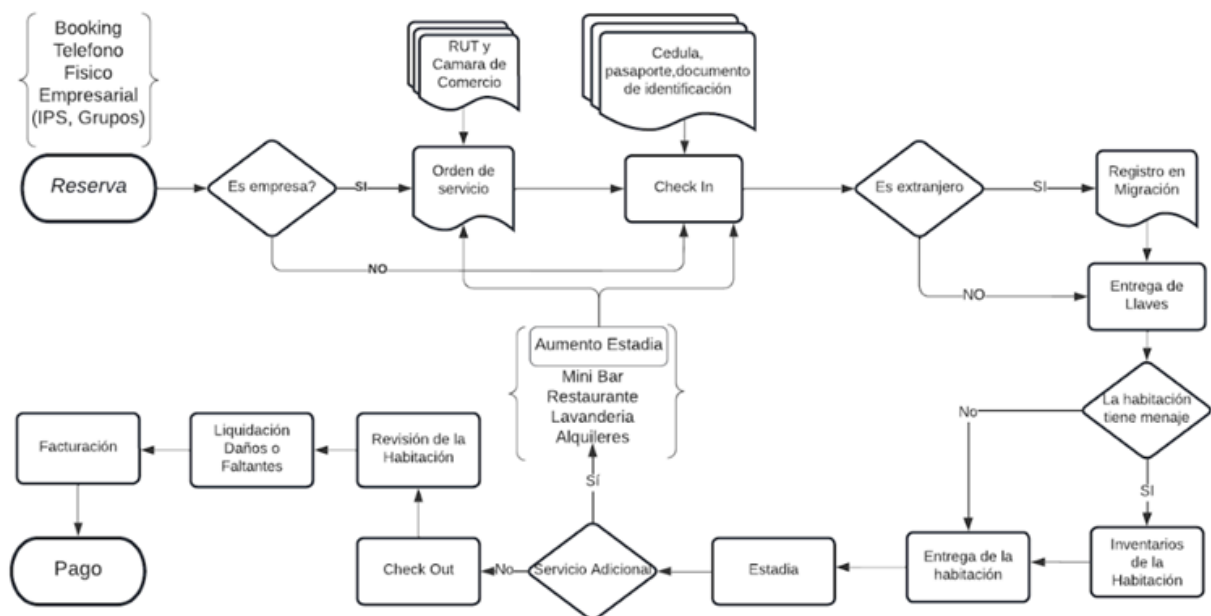
De los 27 puntos a cumplir en la norma ISO 9001:2015, el hotel Roosevelt Plaza solo está cumpliendo 4 de ellos, lo cual significa que de los requerimientos de la norma solo se ha implementado un 15%.

Ahora, frente al proceso de recepción del hotel Roosevelt Plaza se desarrollaron una serie de actividades (observación directa y entrevistas) las cuales buscaban identificar aquellos procesos que no tenían una documentación y estandarización de las funciones que éstos comprenden, para

posteriormente ejecutar acciones frente a estas necesidades y que cumplan con la norma NTC ISO 9001:2015. En esta tarea se llevó a cabo un proceso a lo largo de tres (3) meses y medio, en los cuales se realizó trabajo colaborativo con el personal del hotel, desde los funcionarios operativos (recepcionistas y jefe operativo) hasta la parte administrativa (personal administrativo y gerente). La participación de los colaboradores permitió conocer de cerca la situación actual del área de recepción la cual es el objeto de estudio.

Como puede observarse en el flujograma del área recepción (figura 9), se plasma todo lo que ocurre con los clientes que entran al hotel. Inicialmente las reservas pueden hacerse de varias formas: por Booking (plataforma para viajes y alojamiento), por llamada telefónica, de manera presencial o de manera “Empresarial”; si la reserva es empresarial (grupos empresariales o pacientes de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud) se debe generar un documento llamado *Orden de servicio*, para el cual se requiere por parte de la entidad que va a hacer la reserva, el RUT (Registro Único Tributario) y/o el registro mercantil para pasar a hacer el *check in*, como indico el director comercial “al momento de generar una reserva para un grupo empresarial, una de mis principales funciones es generar la orden de servicio y hacerle seguimiento, ya que es mi responsabilidad manejar este tipo de reservas y atraer a otros grupos a que se hospeden en el hotel”. (director comercial, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021)

Figura 9. Flujograma proceso de recepción



Fuente: elaboración propia.

La recepcionista 1 indicó que, si la reserva no es empresarial se hace el *check in* directamente y se le solicitará a la persona algún documento de identificación (cedula y/o pasaporte), y éste debe diligenciar toda la información requerida (nombre, fecha de nacimiento, teléfono, correo, fecha de llegada y salida, firma, etc.) tal como lo comenta: “se tiene que estar atento cuando lleguen varias personas al mismo tiempo para hacer el *check in* al hotel, debido a que se les debe solicitar el documento de identificación a cada uno, escanearlo y luego imprimirlo en el reverso del *check in*, esto con cada uno de los huéspedes; posteriormente ellos deben diligenciar el formato, todo esto mientras se acercan otras personas a recepción para que les atendamos cualquier duda o necesidad”. (Recepcionista 1, comunicación personal, 06 de noviembre de 2021).

Así, con el documento diligenciado se hará el registro en el software hotelero SOHO, un software a través del cual se realizan la gestión de la facturación, *check in*, *check out*, control de inventarios, informes, calendario de reservas y rack de habitaciones, y se hará la entrega de las llaves de la habitación. En caso de que el huésped sea extranjero se hacen los mismos pasos y se realiza un registro en la plataforma SIRE (Sistema de Información de Registro de Extranjeros).

Al hacer la entrega de llaves, el botones o la conserje llevan al huésped hasta su habitación y si ésta cuenta con cocineta y menaje (utensilios de cocina y de servicio de mesa) se tienen en cuenta la elaboración del inventario de la habitación y se le indica al huésped lo que puede usar; hecho esto, se realiza la entrega de la habitación.

Empieza entonces a correr la estadía, que se dará por los días que el huésped o empresa haya definido. Durante este período de tiempo los huéspedes pueden requerir *servicios adicionales*. Estos servicios pueden ser el alquiler de planchas y secadoras de uso personal, la zona de lavandería, el consumo de alimentos en el restaurante, el consumo de productos del minibar y el aumento de la estadía. Estos servicios adicionales se cargan en la plataforma SOHO para hacer la facturación.

Llegada la fecha de salida del huésped, éste se acerca a la recepción a hacer el *check out* y a realizar el pago por su estadía y los servicios prestados. Paralelamente, el conserje hace la revisión y limpieza de la habitación para recibir a los siguientes huéspedes.

Realizada una descripción de los pasos por los cuales pasa un huésped desde que hace la reserva en el hotel hasta terminada su estadía, se detectaron ciertas situaciones a mejorar:

Primero, al momento de hacer el check in no se hace una diferenciación sobre el tipo de huésped que se está registrando, es decir si es empresa o no, además que los recepcionistas dejan pasar documentos check in con campos faltantes por diligenciar y sin firmar. Este documento no cuenta con una nomenclatura que lo identifique. Todo esto se debe a la recarga de trabajo en ciertas horas, tal como lo manifiesta una colaboradora: “el check out de los huéspedes es a la 1 p.m. y a los nuevos huéspedes que llegan al hotel se les entrega su habitación a las 3 p.m., pero ellos puedes hacer el check in desde la mañana o a la hora del almuerzo, siendo ésta la hora pico donde se encuentran los que salen con los que entran, más los que aún están en el hotel y que requieren algo de parte de la recepción. Así que si uno está solo se pueden enredar las cosas, sumado a que algunas personas no les gusta esperar” (recepcionista 1, comunicación personal, 06 de noviembre de 2021).

En segundo lugar, se encuentra que para el registro de migración, los colaboradores realizan esta labor en la plataforma, pero cuando ésta por alguna u otra razón deja de funcionar y no pueden ingresar, realizan un registro a mano en una libreta la cual puede contener tachones e información mal diligenciada, la cual actualmente se encuentra extraviada, tal como lo explica una de las recepcionistas: “cuando nos llega de visita una persona extranjera el deber ser es que lo registremos en el SIRE, lo cual en sí no es difícil. El problema es cuando la plataforma se cae sin ningún aviso y nos toca hacer el registro a mano y luego estar revisando, al día siguiente o dos días después si la plataforma ya se normalizó para hacer el respectivo registro, entonces si no pude registrarlo en la plataforma me toca acordarme días después para poder hacerlo o anotarlo en la bitácora y dejarlo recomendado a alguna de mis compañeras para que haga el registro por mí” (recepcionista 3, comunicación personal. 13 de noviembre de 2021).

En tercer lugar, en relación al manejo del minibar y de los consumos extras en el restaurante, existen serios inconvenientes, pues se presenta un descuadre del inventario en el cual se registran las ventas de los productos. Esto se da porque en la recepción no se hace firmar al huésped al momento en que realice un consumo y no lo pague inmediatamente, lo que dificulta que se pueda contar con un soporte que pueda ser efectivo para un cobro adicional a la hora del check out. Lo anterior da paso a que el cliente abogue por la no cancelación, pues el hotel no cuenta con un respaldo válido de dicho consumo. La administradora indicó lo siguiente, “cualquier consumo de un huésped que esté a crédito para ser cancelado al momento del check out y que el huésped no lo pague, tiene que ser asumido por el hotel o por la persona que estaba de turno en la recepción, lo mejor sería que el huésped pagara al instante la bebida que quiere del minibar, pero no hay forma de que podamos obligar al huésped de que lo haga y entrar a discutir con él respecto de que sí consumió algún producto o no, es mejor asumir el costo de una gaseosa a perder al cliente”(administradora, comunicación personal, 13 de noviembre de 2021).

Finalmente, en el momento de la revisión de la habitación, en tal caso de que falten artículos del menaje o el huésped haya realizado algún daño, no se está realizando un cargo a la factura como liquidación de los daños o faltantes y los costos son asumidos por el hotel. Relacionado a lo anterior, resulta importante mencionar que el hotel no cuenta con una forma de obtener

retroalimentación de sus usuarios frente al servicio prestado en sus instalaciones, ya que éstos pasan directamente a pagar la factura y salir del hotel, por lo cual la empresa está perdiendo la oportunidad de obtener información valiosa para cumplir con las expectativas de los huéspedes y mejorar su fidelización.

Por otra parte, como se ha mencionado anteriormente el hotel viene en un proceso de implementación de un sistema integrado de gestión SIG, así que cuenta con un procedimiento de gestión documental que busca establecer los parámetros necesarios para la elaboración, cambios, almacenamiento, preservación, conservación y disposición, también la distribución, acceso, recuperación y uso, de la información documentada. Uno de estos parámetros es la codificación de todo documento con base en la nomenclatura de las tablas 8 y 9.

Tabla 8. Nomenclatura

Tipo de documento	Proceso
MM: manual.	GG: gerencia.
DO: documento-se construyen de manera constante, como matrices, archivos de seguimiento.	GC: gestión comercial.
PR: procedimiento.	SC: gestión calidad.
GU: guía.	RE: recepción.
FO: formato o registro.	AL: alojamiento.
PG: programas.	AB: alimentos y bebidas.
PT: protocolo.	EV: eventos.
PL: plan.	TH: gestión talento humano.
	CF: gestión contable y financiera.
	CL: gestión compras y logística.
	IF: infraestructura.

	ST: seguridad y salud trabajo.
--	--------------------------------

Fuente: PR-SC-01 Procedimiento gestión documental.

Tabla 9. Posiciones de la nomenclatura

Posición	Indicación
1 y 2	Dos letras que identifican tipo de documento.
3	Guión usado para separación en el código.
4 y 5	Dos letras que identifican el proceso.
6	Guión usado para separación en el código.
7 y 8	Consecutivo del documento dentro del Proceso.

Fuente: PR-SC-01 Procedimiento gestión documental.

A partir de este diagnóstico se puede evidenciar que el hotel cuenta con algunos documentos que ya están codificados y son usados en el proceso de recepción y no se mostrarán dado que éstos no fueron diseñados dentro del desarrollo del objetivo de este trabajo, como también por razones de confidencialidad documental del hotel con sus documentos implementados. Estos documentos son: formato orden de servicio (FO-GC-01), check-in, inventario de habitaciones (FO-AL-01), registro de actividades de mantenimiento (FO-IF-01), inventario del minibar (DO-RE-02) y los PQRS (FO-SC-02).

3.2 Procedimientos, documentos y formatos diseñados para llevar a cabo el proceso de recepción.

Para lograr los objetivos ya mencionados, se crearon documentos que guardan una trazabilidad de las tareas que se desarrollan en el área de recepción, dicha documentación anteriormente no existía en los archivos del hotel y se elaboraron para que además de dar cumplimiento con las necesidades de la organización se pueda contar con una mayor claridad frente al “qué” y al “cómo” se deben hacer las actividades del área; igualmente, esto facilita el proceso de capacitación de nuevo personal dado que dicho documento puede actuar como un manual de funciones, evitando así que se tengan que realizar capacitaciones desde cero sin ningún soporte.

A continuación, se mostrarán los procedimientos junto a los documentos y formatos que deben ser usados para cumplir con los objetivos del proceso de recepción.

Se aclara que estos procedimientos, documentos y formatos ya cuentan con una codificación con base en la nomenclatura manejada en el hotel y en la elaboración y desarrollo del diseño del proceso se integran y mencionan formatos y documentos existentes más los que se crearon.

3.2.1 Procedimiento de recepción de huésped

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-01 Versión 01 13/11/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPED	

1. OBJETIVO.

Brindar un servicio de calidad en el proceso de recepción del huésped garantizando la trazabilidad que permita tener la evidencia necesaria y lograr la satisfacción del huésped.

2. ALCANCE.

Este procedimiento aplica para todos los huéspedes que realicen una reserva, sin importar la modalidad que utilicen, y el alcance debe ir hasta el punto en el que el usuario finalice su estadía en el Hotel Roosevelt Plaza y entregue su retroalimentación por medio de una encuesta de satisfacción.

3. DOCUMENTOS REQUERIDOS

- FO-GC-01 ORDEN DE SERVICIO.
- Para menores de edad se solicita registro de nacimiento y tarjeta de identidad.
- Para personas mayores de edad en grupo o no, se solicita documento de identificación ya sea cédula de ciudadanía o pasaporte.

4. PASO A PASO

Reserva: en la primera parte de este proceso contamos con la reserva, la cual puede tener diferentes procedencias, ya sea por las diferentes aplicaciones a las cuales la empresa está afiliada, vía telefónica, que la persona se acerque directamente a la recepción o desde el departamento comercial cuando son reservas empresariales (grupos e Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud).

Caso empresarial: se realiza una orden de servicio FO-GC-01 ORDEN DE SERVICIO, responsabilidad del gerente comercial, en la cual se requiere el RUT y la Cámara de Comercio de la empresa. Lo que se necesita primordialmente para la orden es lo siguiente: El nombre del grupo o de la empresa, el número de personas, los días a hospedar, las fechas de ingreso y salida, si se incluye el almuerzo o la cena, si existe algún tipo de requerimiento especial conforme a la alimentación y si en el grupo se encuentran menores de edad.

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-01 Versión 01 13/11/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPED	

Dentro del proceso de reserva se procede a realizar la acomodación de las habitaciones conforme a la cantidad de personas, sus requerimientos, la disponibilidad de habitaciones y los días de estadía.

Check in: este proceso se realiza cuando el huésped se acerca a la recepción con su documento de identificación.

- Verificar la autenticidad del documento con respecto a la persona.
- Se entrega al huésped el documento check-in del sistema SOHO el cual debe ser diligenciado en todos sus campos, en especial la firma del huésped y la fecha de ingreso y salida.
- Se hace una copia de los documentos de identificación al respaldo del check-in.
- Para huésped extranjero se deberá realizar el registro de información al SIRE en la página de Migración Colombia y en el archivo de registro de extranjeros DO-RE-03 REGISTRO SIRE (figura 10).

Entrega de llaves y de habitación: realizados los pasos anteriores se hace la entrega de llaves; el botones acompaña al huésped hasta la habitación, en caso de que en ésta haya menaje, el personal del hotel llevará el documento FO-AL-01 “inventario de habitaciones”, el cual sirve de evidencia para saber el estado y las unidades de menaje al momento de entregar la habitación.

En caso de que la habitación presente algún daño, éste tendrá que ser reportado en la recepción, en donde se procederá a comunicar dicho daño al área de infraestructura que se encargará de suplir la necesidad del huésped alojado.

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-01 Versión 01 13/11/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPED	

Servicios adicionales: durante la estadía, el huésped puede acceder a diferentes servicios como son el minibar, el restaurante, la lavandería, préstamo de artículos y el aumento de los días de estadía, para este último se debe realizar una modificación en el sistema SOHO y si es grupo empresarial en la orden de servicio.

El huésped deberá firmar los comprobantes requeridos, FO-RE-01 CONTROL VENTAS MNIBAR (figura 11), para que éstos sean evidencia de los diferentes consumos de la persona.

Figura 11. Control ventas minibar

	PROCESO DE RECEPCIÓN CONTROL VENTAS MINIBAR	FO-RE-01 VERSIÓN: 02 2/2/2022
---	--	-------------------------------------

RECEPCIONISTA		FECHA	
		TURNO	

COD	NOMBRE	INICIAL	ENTRADA	SALIDA	TOTAL
001	AGUA OMI				
002	AGUA OMI CON GAS				
003	AGUA H2O				
004	BRETAÑA POSTOBON				
005	COCA COLA 400 ML				
006	COCA COLA 1.5 LTS				
007	JUGO HIT PERS				
008	MR TEA				
009	GATORADE				
010	POSTOBON 400 ML				
011	POSTOBON 1.5 LTS				

COD	HAB / COLAB	CANT.	PAGO	CRED	FIRMA

TOTAL VENTAS	
FIRMA RECEPCIONISTA	
FIRMA AUDITOR	

Fuente: elaboración propia.

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-01 Versión 01 13/11/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPED	

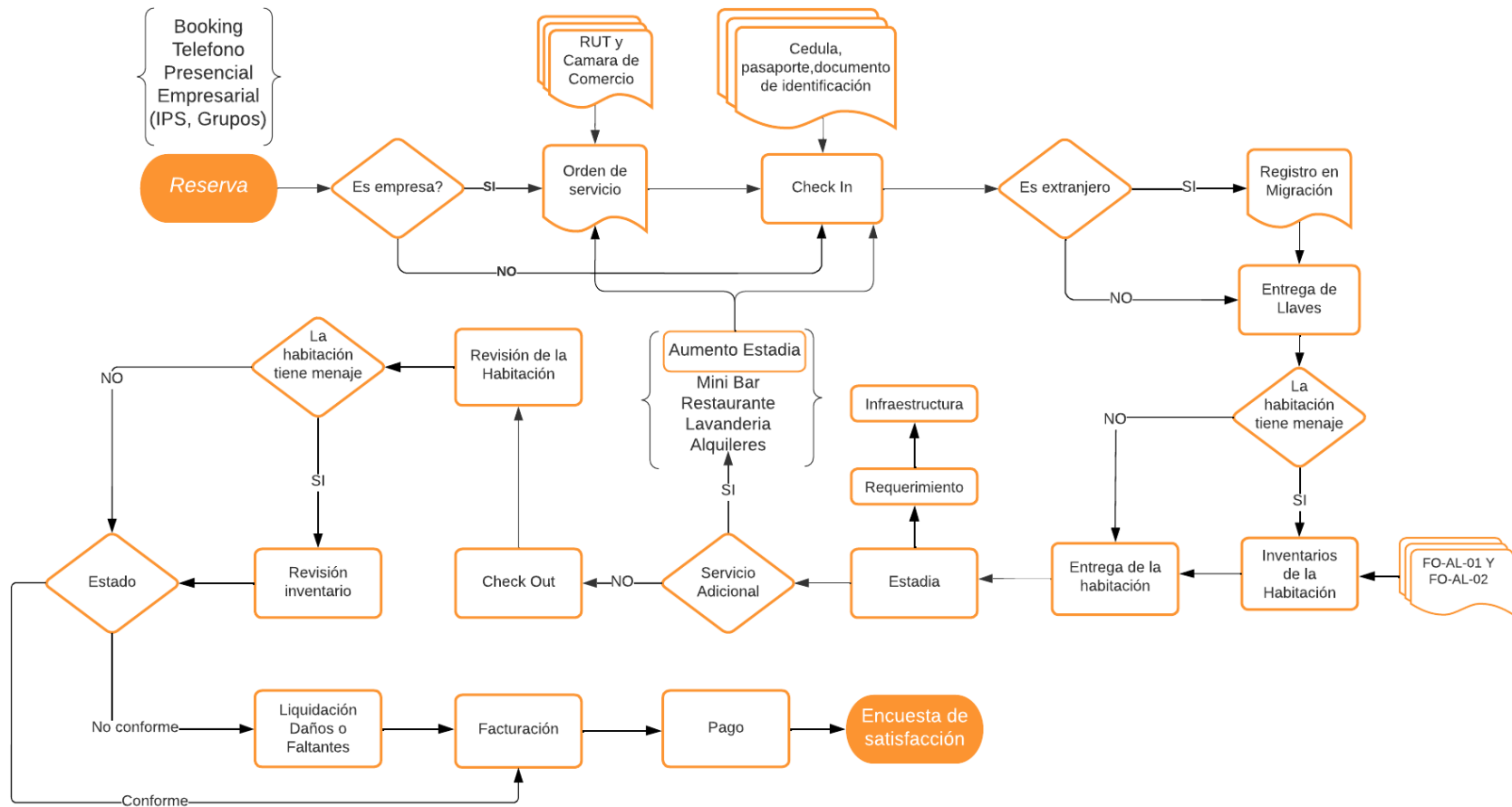
Check Out: para este paso, al momento que el huésped indique que ya finalizó su estadía se procederá a:

- Revisar la habitación del huésped, si ésta cuenta con menaje comprobar con el documento inventario de habitación (FO-AL-01) para verificar el estado y las unidades del menaje entregado. En caso de que no cuente con menaje se pasa directamente a revisar el estado de la habitación del huésped.
- Después de la revisión de la habitación, si se encuentra en un estado conforme, se pasa directamente a facturación. En caso de que se encuentre en un estado No Conforme se procede a hacer liquidación de daños o faltantes.
- Se realiza validación de consumos adicionales del huésped (programa SOHO Hotelero).
- Se realiza la facturación para que el cliente proceda a hacer el pago.

Por último, se realiza la encuesta de satisfacción (Anexo 3) para tener en cuenta la retroalimentación de los huéspedes. Esto para mostrar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora.

A continuación, en la figura 12 se podrá observar el flujograma de todo el proceso.

Figura 12. Nuevo flujograma proceso de recepción



Fuente: elaboración propia.

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-01 Versión 01 13/11/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPED	

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Gerente/Aprobador: ejecuta el control frente a los procesos realizados por los recepcionistas.

Recepcionistas/Responsable: es el responsable de registrar a las personas que se hospedarán en el hotel y de hacerlos firmar el documento de check-in; además debe llevar registro de los comprobantes de los diferentes servicios adicionales que consuma cada huésped. También realizará la verificación de la cédula del huésped, hará el registro de las salidas y las entradas y elaborará los reportes e información que posteriormente deberá ser proporcionada al compañero de trabajo que recibe el turno siguiente.

Huésped/Informado: la persona a hospedarse en el hotel es responsable de entregar información veraz.

Gerente comercial/Consultado y Responsable: es responsable de la información de las reservas en las plataformas y de las OS para su procesamiento correcto en el sistema por parte de los recepcionistas.

6. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Todos los riesgos se pueden mitigar, eliminar y/o aceptar.

- Hacer entrega de una habitación ocupada: se puede mitigar verificando en el sistema SOHO que la habitación a entregar se encuentra vacía.
- Asignar una habitación no lista (limpia) por las camareras: se puede eliminar este riesgo notificando a las camareras, media hora antes de la llegada del huésped, para que revisen si la habitación pronta a entregar está en óptimas condiciones.
- No anotar en el documento correspondiente el consumo de un cliente con su respectiva firma:

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-01 Versión 01 13/11/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPED	

se puede eliminar este riesgo facilitando a los recepcionistas el documento pertinente de los consumos y que los huéspedes firmen por cada consumo, quedando así la evidencia del servicio.

- Dejar pasar pendientes relevantes y no anotarlos en la bitácora: se puede eliminar este riesgo haciendo que los recepcionistas integren el hábito de anotar todo en la bitácora en el transcurso del turno, y que entiendan que la bitácora sirve como evidencia de que sí realizaron su trabajo y cumplieron con sus funciones.
- No verificar que el check in llenado por el cliente se encuentre con todos los campos diligenciados: El riesgo puede ser mitigado y eliminado logrando que los recepcionistas entiendan que lo primordial es tener un documento check in totalmente diligenciado, en especial las fechas de ingreso y salida como también la firma del huésped, dado que esta información es esencial para el buen funcionamiento del área de recepción, como de otras áreas y procesos.
- Introducir información errónea en los sistemas ya sea un NIT o Cédula mal diligenciada: se puede eliminar este riesgo verificando la información antes de ingresarla y después de ingresada, también se puede mitigar en tal caso de que se ingrese un dato erróneo, actualizando el ingreso para redactar bien los datos.
- No ingresar en el SIRE a los huéspedes que son extranjeros: se puede mitigar el riesgo registrando a los huéspedes extranjeros en el documento DO-RE-03 para contar con un control interno en tal caso de que el portal del SIRE se encuentre caído y no permita ingresar la información.
- No reportar un requerimiento de una habitación a infraestructura: se puede mitigar enviando la observación al grupo de WhatsApp con el que cuenta el Área de mantenimiento.
- No anotar los servicios adicionales que adquirió un huésped (como productos del minibar, extensión de la estadía, alimentos del restaurante, préstamo de artículos):

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-01 Versión 01 13/11/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE HUÉSPED	

se elimina el riesgo con los controles que se están realizando con los nuevos formatos y documentos implementados.

→ No revisar el estado de una habitación y pasar a la facturación: se elimina el riesgo al realizar la revisión de la habitación que cuenta con menaje con el formato FO-AL-01.

7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Para este procedimiento del proceso de recepción estos son los documentos relacionados:

- FO-RE-01 CONTROL VENTAS MINIBAR
- FO-RE-03 CUADRE DE CAJA
- CHECK IN (SOHO)
- FO-GC-01 ORDEN DE SERVICIO
- DO-RE-03 REGISTRO SIRE
- FO-AL-01 INVENTARIO DE HABITACIONES

3.2.2 Procedimiento de recepción administrativo

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-02 Versión 01 18/12/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN ADMINISTRATIVO	

1. OBJETIVO.

Brindar las directivas necesarias a los recepcionistas para lograr calidad en sus funciones, garantizando la eficiencia en sus procesos con una trazabilidad óptima.

2. ALCANCE.

Este procedimiento aplica para todos los trabajadores que desempeñen sus funciones como recepcionista durante un turno asignado hasta la terminación de éste.

3. DOCUMENTOS REQUERIDOS

- CHECK IN
- FO-RE-01 CONTROL VENTAS MINIBAR

4. PASO A PASO

Los turnos son asignados de acuerdo con la ocupación del hotel y respetando las horas laborales semanales por colaborador.

Inicio de Turno

El recepcionista al llegar al puesto de trabajo debe:

- Revisar el software SOHO para obtener la información de cuantos check out y check in hay previstos para ese turno, con esta información el recepcionista puede planear cuánto dinero puede recibir por alojamiento.
- Observar la bitácora DO-RE-01 BITÁCORA RECEPCIÓN (figuras 13 y 14) para seguir las observaciones que dejaron los otros turnos referentes a equipaje guardado, objetos perdidos u otras observaciones puntuales.

Figura 13. Instructivo diligenciamiento de Bitácora

	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN	DO-RE-01
	BITACORA	VERSIÓN : 01
		18/12/2021
INSTRUCTIVO		
1. Seleccione de la lista desplegable la categoría de la anotación: Observación; manejo de equipaje; paquete pendiente; préstamo de plancha; novedades; traslados y objetos olvidados. 2. Seleccione el nombre del recepcionista a cargo. 3. Seleccione el turno en el que se encuentra. 4. Digite la fecha en formato día, mes y año como indica el título. 5. Seleccione la habitación. 6. Digite el nombre y/o cedula del huésped relacionado a la anotación. 7. Realice una breve descripción de lo acontecido. 8. Digite la fecha en la que se entregó o llegó a la recepción un objeto perdido, una maleta o un paquete pendiente. 9. Digite la fecha en la que salió un objeto perdido, una maleta o un paquete pendiente de la recepción y este fue entregado al huésped. 10. En caso de realizar una anotación referente al manejo de equipaje digite el número de ticket asignado a las maletas u objeto.		

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Bitácora de recepción

[illegible]

Fuente: elaboración propia.

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-02 Versión 01 18/12/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN ADMINISTRATIVO	

- Realizar el inventario de minibar con el formato entregado por el anterior recepcionista para rectificar que los valores están correctos y de haber una observación o inconsistencia reportarla al administrador. Se debe tener en cuenta FO-RE-01 CONTROL VENTAS MINIBAR y DO-RE-02 INVENTARIO DEL MINIBAR.

Funciones durante la jornada laboral

A. Servicio al cliente

- Recibir encomiendas o paquetes de huéspedes hospedados en el hotel.
- Guardar equipaje de huéspedes y asignarle un ticket para la identificación.
- Realizar reservas directas en SOHO en el caso de que un posible huésped quiera hospedarse en el hotel.
- Registrar los consumos adicionales de los huéspedes como restaurante, aumento de días en su estadía, entre otros. Solicitar al huésped su firma en el FO-RE-01 CONTROL VENTAS MINIBAR para que éstos sean evidencia de los diferentes consumos de la habitación.
- Sugerir lugares turísticos para visitar en Cali y sus alrededores o planes y paquetes turísticos.
- Asistencia en cuanto a la solicitud de taxis o vehículos de servicio de transporte.
- Gestionar el préstamo de los diferentes artículos que ofrece el hotel.
- Informar sobre la encuesta de satisfacción al finalizar el proceso de pago.
- Facilitar la gestión de los PQRS FO-SC-02 (FORMATO DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS) para el mejoramiento continuo del hotel.

B. Manejo de caja

- Realizar la facturación teniendo en cuenta el reporte que surja del inventario de la habitación (FO-AL-01) y los consumos y servicios adquiridos durante la estadía del huésped para posteriormente recibir el pago.

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-02 Versión 01 18/12/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN ADMINISTRATIVO	

- Encargarse de la venta de los productos del minibar y comidas del restaurante para los huéspedes y los empleados, dejando el respectivo registro en FO-RE-01 CONTROL VENTAS MINIBAR.
- Hacer el cuadre de caja al finalizar el turno en el FO-RE-03 CUADRE DE CAJA (figura 15).

Figura 15. Cuadre de caja

		PROCESO DE RECEPCIÓN		FO-RE-03	
		CUADRE DE CAJA		VERSIÓN : 01 18/12/2021	

RECEPCIONISTA:					
TURNO:					
			FECHA		
BILLETE	CTD	TOTAL	MONEDA	CTD	TOTAL
TOTAL BILLETES		\$ 0	TOTAL MONEDAS		\$ 0
\$ 0			TOTAL EFECTIVO		\$ 0
			VALE DE LA BASE		
VALOR SOBRANTE			SOBRANTE BASE (-)		
			MOVIMIENTO TOTAL		\$ 0
TOTAL DOLARES			FIRMA RECEPCIONISTA		
TOTAL CUADRES SOBRES					
TOTAL DOLARES		USD -			

Fuente: elaboración propia.

- Entregar a contabilidad el cierre de turno, el FO-RE-03 del turno impreso, en la carpeta de transmisión.

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-02 Versión 01 18/12/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN ADMINISTRATIVO	

C. Relaciones

- I. Gestión Comercial: la relación con comercial se basa en la información sobre las reservas y órdenes de servicio que se hacen por medio de plataformas o llamadas y son registradas posteriormente en SOHO.
- II. Camarería:
 - Reportar el número de ocupación en el hotel para la gestión de la cantidad de personas en los diferentes turnos.
 - Reportar cuando se ha realizado un check out para poder limpiar la habitación o cuando un huésped ha tenido un requerimiento frente a la lencería o limpieza de la habitación.
- III. Mantenimiento: cada vez que ocurre un requerimiento por parte del huésped que necesite mantenimiento, comunicarse con el área de infraestructura para que pueda ser resuelto por parte de ellos FO-IF-01 REGISTRO ACTIVIDADES MANTENIMIENTO.
- IV. Restaurante:
 - Comunicar el número de huéspedes alojados para realizar la cantidad óptima de desayunos.
 - Comunicar el número de almuerzos a realizar teniendo en cuenta a los grupos de huéspedes que cuentan con almuerzo incluido (especificaciones de proteína o limitaciones, menús especiales, etc.) y los adicionales que se compran directamente en la recepción.
- V. Administración: recibir el inventario de minibar asignado por parte de administración con el FO-RE-02 RECEPCIÓN PRODUCTO MINIBAR (figura 16), donde se escribe quien lo recibe, las cantidades y quien entrega el formato.

Figura 16. Recepción productos del Minibar

 HOTEL ROOSEVELT PLAZA	PROCESO DE RECEPCION	FO-RE-02
	RECEPCION PRODUCTO MINIBAR	VERSIÓN: 01 18/12/2021

FECHA	
--------------	--

PRODUCTO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
AGUA OMI		
AGUA OMI CON GAS		
AGUA H2O		
BRETAÑA POSTOBON		
COCA COLA 400 ML		
COCA COLA 1.5 LTS		
JUGO HIT		
MR TEA		
GATORADE		
POSTOBON 400 ML		
POSTOBON 1.5 LTS		

NOMBRE RECIBE		NOMBRE ENTREGA	
FIRMA		FIRMA	

Fuente: elaboración propia.

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-02 Versión 01 18/12/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN ADMINISTRATIVO	

- VI. Contabilidad: Manejar el control sobre los flujos de efectivo que se tienen en la caja, para que se pueda efectuar un control de cuanto se recogió por día o por turno. Para ello se hace entrega al final de cada turno el cuadre de caja.

D. Auditor

El auditor será el recepcionista que se encuentre en el turno de la noche, quién deberá:

- Diligenciar el DO-RE-02 INVENTARIO DEL MINIBAR donde se llevará el control de las entradas y salidas de productos, teniendo los formatos FO-RE-01 Y FO-RE-02 como fuente de información.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Gerente/Aprobador: ejecuta el control frente a los procesos realizados por los recepcionistas.

Recepcionistas/Responsable: responsable de registrar a las personas que se hospedarán en el hotel así como de hacerlos firmar el documento check in y en los comprobantes de los diferentes servicios adicionales que consuma la persona, de llevar a cabo la verificación de la cédula del huésped, de registrar las salidas y las entradas de los huéspedes del hotel, como también de elaborar y verificar los reportes e información que proporcione a sus compañeros de trabajo de otros turnos y áreas como a sus superiores.

Huésped/Informado: la persona a hospedarse en el hotel es responsable de entregar información veraz.

Gerente comercial/Consultado: responsable de proveer las órdenes de servicio y las reservas hacia los recepcionistas para el manejo de esta información.

6. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Los posibles riesgos se encuentran en el PR-RE-01 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE HUESPED.

	PROCESO DE RECEPCIÓN	PR-RE-02 Versión 01 18/12/2021
	PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN ADMINISTRATIVO	

7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Para este procedimiento, los siguientes son los documentos relacionados:

- FO-RE-03 CUADRE DE CAJA
- DO-RE-01 BITACORA RECEPCION
- DO-RE-02 INVENTARIO MINIBAR
- DO-RE-03 REGISTRO SIRE
- FO-GC-01 ORDEN DE SERVICIO
- FO-RE-01 CONTROL VENTAS MINIBAR
- FO-RE-02 RECEPCION PRODUCTO MINIBAR
- FO-AL-02 INVENTARIO DE HABITACIONES

3.3 Plan de mejoramiento y fortalecimiento para el área de recepción

En este apartado se presentan algunos aspectos que se desarrollaron para actualizar la planeación estratégica del hotel Roosevelt Plaza; los formatos de control de los procesos de recepción; la matriz DOFA que permitió establecer diversas estrategias para mejorar la competitividad del hotel; la definición de los objetivos estratégicos y las partes interesadas; y la presentación de los planes de acción, el cronograma y el presupuesto para desarrollar las actividades propuestas.

3.3.1 Elementos de la planeación estratégica

Seguidamente se presentan los elementos propuestos para actualizar la planeación estratégica del hotel Roosevelt Plaza.

Misión: brindar un servicio de alojamiento y alimentación con valores agregados que permitan al huésped sentir la calidez de nuestro capital humano, la comodidad de su hogar en un ambiente seguro y en armonía.

Visión: ser una solución integral para huéspedes y clientes del sector deportivo, salud y empresarial al ser reconocidos en Cali por nuestra calidez y compromiso con nuestros aliados.

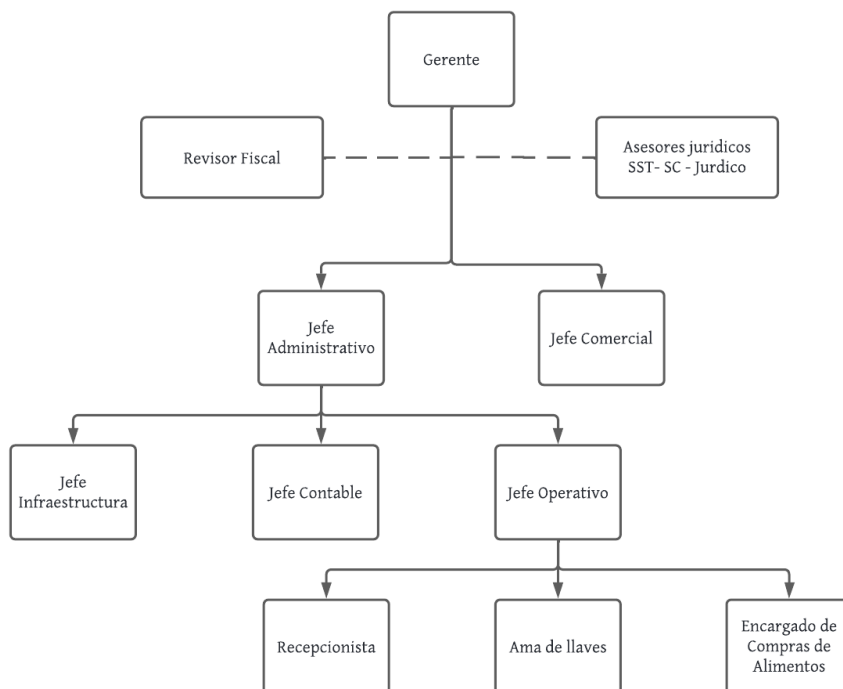
Valores corporativos

- **HONESTIDAD:** con nuestros clientes al darles un servicio justo.
- **DISCIPLINA:** llevar un orden en todas las actividades.
- **COMPROMISO:** va más allá de cumplir una obligación.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** ayudarse y apoyarse para lograr objetivos, orgullo y satisfacción.
- **LEALTAD:** consigo mismo, los compañeros, el huésped y la empresa.
- **VOLUNTAD:** fuerza que ayuda a lograr cosas que se cree no poder realizar.
- **INTEGRIDAD:** en acciones y actitudes sobre sí mismo y hacia los demás.
- **DIGNIDAD:** sentimiento que nos hace sentir valiosos, sin importar nuestra vida material o social.
- **AMOR AL TRABAJO:** disfrutar lo que hago, con espíritu de servicio.
- **FAMILIA:** apoyo y motor de tu productividad.

Organigrama

En la figura 17 se puede observar el organigrama del hotel Roosevelt Plaza la cual es una herramienta gráfica que permite que todos los colaboradores de la empresa puedan visualizar la estructura interna, roles y jerarquías de modo claro y rápido.

Figura 17. Organigrama Hotel Roosevelt Plaza

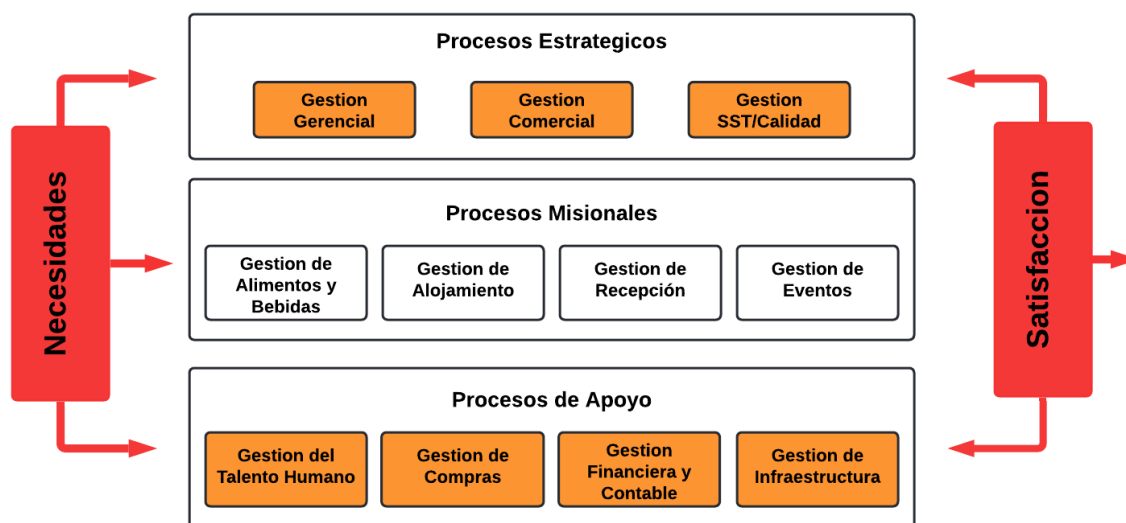


Fuente: elaboración propia.

Mapa de Procesos

El mapa de procesos de la figura 18 ayuda a visualizar cuales son los procesos estratégicos, misionales y de apoyo del hotel Roosevelt Plaza.

Figura 18. Mapa de procesos Hotel Roosevelt Plaza



Fuente: elaboración propia.

3.3.2 Formatos de control del proceso de recepción

Una vez definidos los anteriores aspectos determinantes del buen funcionamiento del hotel, se presentan algunas recomendaciones en torno a la utilización de los formatos necesarios para mejorar el proceso de control en el proceso de recepción del hotel Roosevelt Plaza.

- **Formato bitácora de recepción:** el uso de la bitácora de recepción es indispensable para el manejo y control del día a día en esta labor, dado que hay que llevar informes sobre ciertas circunstancias que se dan a lo largo el día que necesitan ser documentadas y compartidas dentro del equipo de trabajo y superiores. Esta situación que se presentaba antes de que se no se utilizaran los formatos adecuados ocasionaba reprocesos y un pésimo registro de estas incidencias que ocurrían y eran reportadas por los recepcionistas. Lo anterior debido a que no había un lugar central en donde se tuviera la información de todas las incidencias presentadas. Adicionalmente se presentaban varias irregularidades a la hora del registro gracias a que no había un estándar a seguir y que permitiera llevar la historia de estos registros de manera ordenada. En muchos casos se presentó que la información estaba desactualizada porque quedó abierta la incidencia a pesar de que ya la solución se había brindado, pero que no había sido anotada. Con esta implementación se mejora el

entorno de trabajo para todas las personas involucradas, dado que ahora ya saben los lineamientos que hay que seguir si llega a aparecer alguna incidencia y como proceder si se llega a solucionar; e igualmente se facilitan las labores de organización y control.

Acción: para abordar esta problemática se hizo necesario implementar un estándar frente al diligenciamiento de estas incidencias en el nuevo formato de la bitácora, para lo cual se realizaron 3 sesiones de formación con los recepcionistas y su supervisor, a quien se le hace entrega de la bitácora cada vez que se realiza el cierre de turno, para socializar la forma de digitarla y como se hace la respectiva revisión para verificar que está conforme al estándar planteado. Esto ha permitido adoptar la norma ISO 9001:2015 frente a los procesos y labores de documentación por parte de los recepcionistas. La finalidad de este nuevo formato es brindar una manera estandarizada de documentar las ocurrencias de los turnos y poder llevar un histórico, el cual posteriormente será verificado y firmado por el supervisor.

- **Formato de control de ventas del minibar:** este formato debe ser un documento permanente en el área de recepción, pues a través de éste se puede ejercer un control de la mercancía que entra al inventario de la recepción y posteriormente es vendida a los huéspedes y empleados. Se debe realizar el debido diligenciamiento de este formato para llevar la contabilidad clara de la recepción y poder registrar los controles necesarios por parte del supervisor. Antes solo se tenían en cuenta las cantidades y se anotaban los consumos sin registrar una acción que validara que realmente el usuario hizo el consumo; lo que ocasionó cuantiosas pérdidas. Así la implementación de este formato mejora los procesos de control en cuanto a los registros contables que maneja la recepción por este servicio, y permite a los recepcionistas brindar claridad a la hora del proceso de cerrar caja que se realiza en todos los turnos.

Acción: la implementación de este formato se dio con la presencia de la gerente para hacer la respectiva socialización frente a su diligenciamiento y respectivo control. Se realizaron 3 sesiones, la primera sesión fue con los recepcionistas para dar la adecuada capacitación del formato y evitar desaciertos a la hora de digitar el documento y dialogar como se lleva a cabo la entrega de este documento a la gerencia para su respectiva validación. En la

segunda sesión se habló con la gerente sobre qué aspectos debe de tener el documento y poder llevar a cabo una inspección clara y precisa de lo entregado por los recepcionistas. En la última sesión se buscó lograr con ambas partes, tanto con los recepcionistas como con la gerente, la sensibilización en relación a la importancia de este formato, dado que facilitaba la realización de la tarea y su respectivo control.

- **Encuesta de satisfacción:** se debe empezar a aplicar la encuesta de satisfacción diseñada, debido que a partir de ésta se obtiene información valiosa por parte de los clientes que ayuda a detectar falencias en los servicios prestados por el hotel, como son: la recepción en general, el grado de satisfacción con diferentes aspectos (limpieza, confortabilidad, decoración, insonoridad, calidad de internet, etc.) de la habitación, las diferentes instalaciones (gimnasio, zona húmeda y lavandería), el restaurante (variedad del menú, tiempo de espera, calidad, etc.) y cualquier otro comentario que el cliente desee hacer sobre cómo se sintió durante su estadía.

Se debe tener en cuenta que brindar servicios de calidad es indispensable para fidelizar a los huéspedes y para atraer a potenciales huéspedes; más allá de que con la encuesta el administrador encuentre una forma de comunicarse con los huéspedes y de encontrar elementos que ayuden al hotel Roosevelt Plaza a diferenciarse y a superar a la competencia, podrá mapear y hacer control de las salidas no conformes, como lo dictamina el punto 8.7 de la norma ISO 9001:2015; pudiendo identificar las salidas (servicios prestados) no conformes y tomar acciones preventivas hacia la no conformidad buscando la corrección pertinente.

Así, la encuesta de satisfacción es la herramienta, en este caso, predilecta para conservar esta información de manera documentada donde se describan las no conformidades y que sea la base para consignar las acciones tomadas para contrarrestarlas y los responsables de las mismas.

Acción: para implementación de la encuesta de satisfacción en el área de recepción y que los 3 recepcionistas, como los demás colaboradores, interiorizaran que cada vez que un cliente estuviera haciendo su check out, debían solicitarle el diligenciamiento de la misma. Se propusieron 3 sesiones de socialización (una por cada recepcionista) donde se les mostró

la encuesta diseñada, los aspectos sobre los cuales se estaba cuestionando al huésped y la escala de satisfacción para la medición. Se les comunicaron las razones de por qué se estaba haciendo esta nueva tarea y por qué debían de agregarla a su rutina al momento de tratar con un huésped que dejaba el hotel.

Dado que la encuesta se maneja de forma virtual en Google forms, para facilitar que los recepcionistas atrajeran al huésped a que la diligenciara, se generó un código QR para hacerla más visible en la recepción y que así el huésped solo utiliza su teléfono móvil, escaneara el código con su cámara y fuera redireccionado a la encuesta.

Se hace la aclaración que, al momento, los formatos de control mencionados anteriormente se han empezado a implementar en el hotel Roosevelt Plaza.

3.3.3 Matriz DOFA

En las tablas 10 y 11 se puede observar la matriz DOFA y las estrategias realizadas para la empresa.

Tabla 10. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. La proyección de turistas que visitan la ciudad de Cali y el Valle del Cauca han aumentado en el último año.	A1. Variantes del COVID que pueden aparecer y generar un nuevo pico.
O2. La organización puede mejorar sus calificaciones en plataformas digitales de alojamientos por parte de clientes a nivel nacional e internacional.	A2. Deterioro de la imagen de la ciudad de Cali en algunos aspectos como la inseguridad, las malas vías y el costo de la vida.
O3. El estar en una ubicación privilegiada y central en la ciudad puede usarse como promoción al indicar que están cerca de diferentes zonas concurridas de la ciudad.	A3. Estabilidad política, social y económica del país como por ejemplo inflación, ajustes del gobierno, nuevas leyes, más impuestos al turismo.
O4. Fácil acceso a vías principales de la ciudad.	A4. Alta competencia en el sector al estar ubicados en una zona privilegiada de la ciudad.
O5. Ciudad frecuentemente visitada por extranjeros, atraídos por el impulso de la cultura de la salsa en la ciudad de Cali.	A5. Existencia de gran cantidad de sustitutos en el mercado (airbnb).
O6. Tendencias de reactivación y crecimiento del sector hotelero en la ciudad de Cali.	A6. Competencia desleal en el sector hotelero (turismo informal).

O7. Campaña gubernamental de “Viajate por el Valle” que invita a habitantes de la región a conocer los principales destinos turísticos del departamento.	A7. Incremento en precios de suministros.
O8. Diferentes eventos deportivos de talla internacional con la ciudad de Cali como anfitriona.	A8. Clientes más informados y exigentes sobre los servicios prestados.
O9. La cultura de la diversión y el entretenimiento de la ciudad de Cali.	A9. Cobro del 19% de IVA en los servicios hoteleros prestados desde el primero de enero de 2023.
O10.La diversidad étnica de la ciudad.	A10. Cancelación de, actuales y futuras,alianzas estratégicas con diferentes instituciones prestadoras de salud (Imbanaco) por no cumplir con los estándares de calidad.
O11.Promoción internacional de Cali como destino turístico al ser reconocida como destino cultural líder de Sudamérica.	
O12.Acompañamiento de un asesor interno o externo especializado en temas de calidad junto con la gerencia, al momento de implementar cambios para fortalecer los servicios prestados por el hotel.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

F1. Calificaciones sobresalientes (entre 7 y 8 en una escala de 1 a 10) en diferentes páginas de internet de hoteles como Booking.com.	D1. No se incita a los huéspedes que dejan el hotel para que diligencien la encuesta de satisfacción y así obtener retroalimentación.
F2. La ubicación del hotel está cerca de las canchas panamericanas y demás escenarios deportivos.	D2. La ubicación de la piscina en la zona húmeda no es la más adecuada debido al espacio reducido, lo que genera que la zona a su alrededor esté mojada, lo que puede generar accidentes.
F3. Buena relación calidad-precio.	D3. No contar con el conocimiento para usar el módulo de minibar que trae el software Soho usado en el hotel.
F4. Servicios de alojamiento, alimentos y bebidas eficientes basados en estándares de calidad gracias a la implementación que viene ocurriendo.	D4. Alta rotación del personal en el área de recepción.
F5. El hotel está ubicado estratégicamente en un área de la ciudad con buena seguridad y sitios de gran interés donde se realizan los eventos más importantes de la Feria de Cali.	D5. Falta de inversión en control de la calidad.
F6. Trabajo de intervención por parte de una asesora para implementar un sistema integrado de gestión; y por parte de tesistas para fortalecer específicamente el área de recepción.	D6. Falta de ideas innovadoras en el área comercial que generen bienestar y beneficios para el cliente.
F7. El hotel ofrece una amplia gama de servicios adicionales, incluyendo un gimnasio bien equipado y una	D7. Falta de diversificación de servicios ofrecidos lo que no genera diferenciación del hotel.

piscina, así como menús variados para huéspedes con dietas específicas.	
	D8. Escasa efectividad en los medios de publicidad utilizados por el establecimiento, pues no cuenta con una fuerte presencia en las redes.
	D9. No se cuenta con un plan estratégico que permita direccionar los esfuerzos de todo el recurso humano hacia el objetivo común de la empresa.
	D10. La escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural de la ciudad debido a que el personal del hotel no tiene preparación en estos temas y no cuenta con un manejo avanzado del inglés para comunicar fluidamente la poca información que tienen a los huéspedes extranjeros.
	D11.El restaurante no cuenta con los permisos y certificados correspondientes por los entes regulatorios.
	D12.El hotel no cuenta con procesos documentados, socializados y evaluados, de acuerdo al tipo de prestador de servicios de salud, según aplique.
	D13.No se tienen definidos, ni se monitorean y analizan los indicadores de seguimiento a riesgos según características de la institución y los lineamientos definidos en el sistema de información para la calidad.

	D14. Los procesos, procedimientos, guías y protocolos no son conocidos por el personal encargado y responsable de su aplicación, incluyendo el personal en entrenamiento y tampoco existe evidencia de su socialización y actualización.
	D15. El hotel no participa en el proceso de fidelización del paciente internacional, a través de la Clínica Imbanaco, ofertando planes turísticos y/o actividades de entretenimiento adaptados a las condiciones de salud y necesidades del paciente.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Estrategias Matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1O1. Desarrollar una estrategia publicitaria destacando las buenas calificaciones del hotel para atraer a los turistas que llegan a la ciudad.	F4A5. Atraer a los clientes que se decantan por los sustitutos, resaltando el restaurante del hotel con los servicios de desayuno, almuerzo y comida que cuentan con un menú variado y flexible.
F6O12. Contar con el acompañamiento de una asesora especializada en temas de calidad para la implementación de cambios en los procesos de hotel.	F5A2. Concentrarse en dar una buena imagen del hotel al relacionar todos los lugares interesantes y seguros que se encuentran alrededor.

F5O9. Informar a los huéspedes sobre la oferta de entrenamiento que se encuentra alrededor del hotel, y adicionalmente hacer campañas publicitarias cuando se acerquen eventos importantes como la Feria de Cali o el Petronio Álvarez.	F10A10. Exaltar el restaurante para diferenciarse de la competencia que no cuenta con restaurante ni con menús variados que cumplan con dietas específicas.
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D6O12 y D14O12. La asesora debe capacitar al personal sobre los nuevos formatos y procesos a implementar y, al mismo tiempo, fomentar actividades de socialización para hablar con todos los recepcionistas y el gerente comercial sobre cómo dar valor agregado a los servicios prestados por el hotel. La asesora y el personal encargado del hotel deben trabajar juntos para implementar las acciones identificadas en las actividades de socialización y capacitación, continuar evaluando y mejorando los servicios del hotel para dar valor agregado a los clientes.	D1.A8 y D8A5. Utilizar la información obtenida de las encuestas de satisfacción para crear contenido atractivo y relevante para compartir en las redes sociales, con el objetivo de fidelizar a los clientes actuales y atraer a los potenciales. Además, se puede promocionar eventos y actividades en la ciudad que hayan sido valorados positivamente por los clientes actuales en las encuestas de satisfacción, con el fin de mejorar aún más su experiencia y aumentar su fidelización.
D8O2. Enfocar la publicidad utilizada en la preferencia y las calificaciones de huéspedes que han pasado por el hotel.	D5.A8. Implementar una política de cumplimiento de estándares de calidad, que incluya auditorías internas y externas para garantizar que los servicios cumplen con las regulaciones y estándares del sector.

D16O12. Realizar la respectiva documentación de las diferentes áreas para lograr trazabilidad y aclarar de que comprende cada área. Un ejemplo de ello son los procedimientos (PR-RE-01 Y PE-RE-02), documentos y formatos de manera física y digital que se utilizaran en sesiones de capacitación.	D7.A4. Invertir en un sistema de inteligencia artificial para personalizar las ofertas y el servicio para cada cliente, generando experiencias únicas y mejorando su satisfacción.
	D13A10. Implementar el sistema integrado de gestión para poder cumplir con la resolución 2003 de 2014 y poder ser prestadores de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud (hospedaje).
	D15A4. Ofrecer planes turísticos y/o actividades de entretenimiento adaptados a las condiciones de salud y necesidades de los pacientes de las IPS que son huéspedes en el hotel.

Fuente: elaboración propia.

3.3.4 Objetivos Estratégicos

Para que el Hotel Roosevelt Plaza pueda cumplir con la misión se definen los siguientes objetivos estratégicos:

- Satisfacer los requerimientos pendientes para cumplir con la resolución 2003 de 2014 donde se definen procedimientos y condiciones de inscripción para que el hotel sea considerado como un prestador de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud en la categoría de otros servicios.
- Realizar procesos de fidelización tanto con el cliente nacional como con el extranjero para aumentar la ocupación del hotel en las temporadas bajas.
- Usar la norma NTC ISO 9001 como herramienta para mejorar el funcionamiento del hotel Roosevelt Plaza en busca de eficiencia y rentabilidad.
- Priorizar el área del restaurante para optimizar sus procesos, llevándolo a los estándares de cumplimiento normativo para usarlo como un atractivo para el crecimiento de las ventas.
- Dar un nombre a los diferentes espacios del hotel buscando crear una identidad para lograr el reconocimiento de los clientes actuales y potenciales.

3.3.5 Partes interesadas Hotel Roosevelt

- **Trabajadores:** Todos los empleados con los que cuenta el hotel Roosevelt Plaza en los diferentes niveles de la organización.
- **Proveedores:** persona u organización que suministra bienes y servicios importantes al hotel.
- **Socios:** máxima autoridad que enfoca sus expectativas en que la empresa satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes para obtener utilidades y lograr la sostenibilidad del negocio.
- **Clientes:** persona u organización con necesidad de alojamiento.
- **Asociaciones:** como la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO) y el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) las cuales son instituciones que cumplen un papel regulatorio en la industria

hotelera en Colombia, además de ser aliados estratégicos para el crecimiento de la industria.

- **Servicios turísticos:** empresas como agencias de viajes, tour operadores, empresas de transporte, entre otras.
- **Gobierno:** la secretaria de turismo de la ciudad y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- **Instituciones Prestadoras de Salud IPS:** clínicas que son aliados estratégicos.
- **Competencia:** todos los hoteles de la ciudad de Cali, además de los diferentes tipos de alojamientos que existen como posadas turísticas, zonas de camping, apartamentos turísticos, y empresas como Airbnb que prestan servicios de alojamiento en casas y apartamentos privados.
- **Entidades financieras:** por medio de la cuales el hotel realiza operaciones de pago de nóminas y pago a proveedores, además de conseguir financiación.
- **Entes ambientales:** como el DAGMA dado que el hotel genera diferentes tipos de emisiones.

3.3.6 Plan de acción

En la tabla 12, se presenta el plan de acción para la implementación de los documentos, formatos y procedimientos diseñados para el área de recepción.

Tabla 12. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN						
Objetivo principal			Indicador	Responsables	Presupuesto	Resultado esperado
Implementar los documentos diseñados para el área de recepción buscando solucionar los problemas encontrados y aprovechar las oportunidades de mejora.						
#	Estrategias	Acción propuesta				
1	Comunicar lo nuevo que se planea implementar y lo que se planea actualizar para asimilar y dominar el uso de los documentos.	Reunión con la administradora y auxiliar administrativo para presentarles los 2 procedimientos, documentos (bitácora y registro SIRE) y formatos (control de ventas del minibar, recepción de productos del minibar y cuadre de caja).	→Número de reuniones administración celebradas.	Tesisas Auxiliar administrativo Asesora externa SIG Administradora	\$ 175.000	Reunión con la Administradora y Auxiliar administrativo efectuada.
2	Transmitir el cómo se va a realizar el acercamiento a los recepcionistas para comenzar a informar que se van a realizar ciertos cambios en los documentos que usan y cómo esto va a modificar sus actividades diarias.					
3	Entregar los procedimientos (PR-RE-01 Y PE-RE-02) y demás documentos de manera física y digital.	Imprimir 7 paquetes donde se encuentren todos los documentos para ser repartidos entre los colaboradores.			\$ 25.000	7 paquetes (documentos, formatos y procedimientos) entregados.

4	Presentar procedimientos y demás entregables para explicar su uso.	Llevar a cabo una capacitación de manera general, posterior a esto realizar 3 sesiones de capacitación con el personal sobre como estos nuevos documentos pueden ayudarlos a entender su rol y sus responsabilidades.	→Número de espacios agendados con los colaboradores del hotel. →Procedimientos, documentos y formatos entregados.	Tesisistas Asesora externa SIG	\$ 400.000	4 capacitaciones efectuadas.
5	Encontrar espacios de socialización teniendo en cuenta la rotación del personal para hablar con todos los recepcionistas y el gerente comercial.	Establecer primera sesión de retrospectiva, la cual se realizará al finalizar cada mes, en la que se pregunta que aspectos salieron bien, que salió mal y que se debería seguir haciendo. Esto considerando la idea de retrospectiva según la metodología SCRUM.			\$ 300.000	Primera sesión de Feedback efectuada.

6	Resolver todas las dudas resultantes de la presentación de los documentos a los recepcionistas.	Hacer un ejercicio de lecciones aprendidas para resolver dudas frente al uso de los documentos.	→Número de charlas agendadas con los colaboradores del hotel.	Tesistas Asesora externa SIG	\$ 200.000	4 sesiones de lecciones aprendidas.
7	Comenzar a usar los nuevos documentos y formatos.	Implementación de nuevos documentos en el día a día con el acompañamiento de la auxiliar administrativa y la administradora.	→Satisfacción conforme al servicio prestado valorado en la encuesta de satisfacción.→Número o de quejas y reclamaciones por el servicio prestado valorado en los PQRS.→Porcentaje de encuestas de satisfacción respondidas conforme al número de personas hospedadas.	Tesistas Auxiliar administrativo Administradora	\$ 300.000	Uso diario de los documentos y formatos entregados.
8	Observar y monitorear el uso de los documentos entregados.	Observación y control		Tesistas	\$ 0	

9	Acompañar a los colaboradores del hotel durante toda la implementación.		→Número de colaboradores observados y guiados.			Reporte de hallazgos entregado.
----------	---	--	--	--	--	---------------------------------

Fuente: elaboración propia.

3.3.7 Cronograma y presupuesto para desarrollar las actividades propuestas

A continuación, en la tabla 13, se presenta el cronograma detallado para llevar a cabo las acciones propuestas y en la tabla 14 se muestra el presupuesto por cada actividad.

Tabla 13. Cronograma de actividades

Cronograma detallado de actividades															
No	Actividades	Fecha													
		Año 2023													
		en. 7	en. 10	en. 12	en. 14	en. 19	en. 21	en. 23	en. 25	en. 27	en. 28	en. 30	feb. 4	feb. .8	feb. 11
1	Reunión con la administradora y auxiliar administrativo para presentación de documentos a implementar.	X													
2	Impresión de 7 paquetes donde se encuentren todos los documentos para ser repartidos entre los colaboradores.		X												
3	Capacitación general sobre los nuevos documentos.		X												

4	Reunión de capacitación con el recepcionista 1.			X											
5	Reunión de capacitación con el recepcionista 2.				X										
6	Reunión de capacitación con el recepcionista 3.					X									
7	Primera sesión de retrospectiva según la metodología SCRUM.						X								
8	Reunión de lecciones aprendidas con el recepcionista 1.							X							
9	Reunión de lecciones aprendidas con el recepcionista 2.								X						
10	Reunión de lecciones aprendidas con el recepcionista 3.									X					
11	Reunión de lecciones aprendidas con administradora, auxiliar administrativa y director comercial.										X				
12	Implementación de nuevos documentos en el día a día con el acompañamiento de la auxiliar administrativa y la administradora.											X	X	X	X
13	Observación y control.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14.Presupuesto por actividad

Presupuesto detallado por actividad		
No	Actividades	Costo
1	Reunión con la administradora y auxiliar administrativo para presentación de documentos a implementar.	\$ 175.000,00
2	Impresión de 7 paquetes donde se encuentren todos los documentos para ser repartidos entre los colaboradores.	\$ 25.000,00
3	Capacitación general sobre los nuevos documentos.	\$ 100.000,00
4	Reunión de capacitación con el recepcionista 1.	\$ 100.000,00
5	Reunión de capacitación con el recepcionista 2.	\$ 100.000,00
6	Reunión de capacitación con el recepcionista 3.	\$ 100.000,00
7	Primera sesión de retrospectiva según la metodología SCRUM.	\$ 300.000,00
8	Reunión de lecciones aprendidas con el recepcionista 1.	\$ 50.000,00
9	Reunión de lecciones aprendidas con el recepcionista 2.	\$ 50.000,00
10	Reunión de lecciones aprendidas con el recepcionista 3.	\$ 50.000,00
11	Reunión de lecciones aprendidas con administradora, auxiliar administrativa y director comercial.	\$ 50.000,00

12	Implementación de nuevos documentos en el día a día con el acompañamiento de la auxiliar administrativa y la administradora.	\$ 300.000,00
13	Observación y control.	\$ -
Total		\$ 1.400.000,00

Fuente: elaboración propia.

4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Se concluye que la oportunidad de mejora y de estar en un estado de mejora continua en el Hotel Roosevelt fue clara desde un inicio, dado que la necesidad de estandarizar sus procesos y brindar calidad en ellos, hace que la implementación de la NTC ISO 9001:2015 sea la solución a las problemáticas que se estaban experimentando en la organización y permita fortalecer las alianzas estratégicas que se tienen al presente con varias IPS como el Centro Médico Imbanaco. El eje de este trabajo se realizó frente al proceso de recepción, el cual no contaba con una documentación sobre en qué consiste este proceso y todo lo que debería de tener el proceso bajo la norma NTC ISO 9001:2015.

Se encontraron muchas oportunidades de mejora al momento de realizar la evaluación del estado del sistema de gestión de calidad en el hotel, con un cumplimiento del 15% del total de los requisitos presentes en la norma. Por lo cual al momento de llevar a cabo el diagnóstico al proceso de recepción se encontró, además de todos los pasos por los que pasa un huésped en su paso por el hotel, que no se tenía trazabilidad de los documentos, pues éstos no eran digitados en su totalidad, había inexistencia de documentos (registro SIRE) para hacer el seguimiento de los huéspedes extranjeros que llegaban al hotel; existía una confusión en relación a los cargos de los servicios adicionales, pues, aunque fueran anotados en la cuenta de los huéspedes, no existía un soporte a través del cual se constatará que la persona realizó un consumo adicional; el documento ya existente de la bitácora, usado para documentar los diferentes sucesos que ocurrían en los turnos que realizan los recepcionistas, destinado a ser el reporte diario como comprobante de que los recepcionistas sí realizaban sus labores, no presentaba un orden y cada persona lo diligenciaba como le pareciere mejor.

También se encontraron casos donde los huéspedes podían ocasionar daños en la habitación en la que se hospedaron, pero debido a qué no se realizaba una inspección con un documento que soportara el estado de la habitación antes de usarla, el huésped podía evadir pagar estos daños. Adicional a esto no se tenía alguna manera de conocer la percepción de los huéspedes luego de utilizar las instalaciones, dado que no se utilizaba una encuesta de satisfacción. Para ello se crearon

diferentes documentos que no se tenían contemplados en un inicio para poder llevar la trazabilidad del proceso y conocer el nivel de satisfacción de los huéspedes al finalizar su estadía a través de dicha encuesta.

Así el Hotel Roosevelt Plaza encontró la manera de ir estandarizando los procesos y trabajar con calidad para lograr la certificación bajo la norma NTC ISO 9001:2015. Adicionalmente, se encontraron oportunidades que se aprovecharon para mejorar las condiciones tanto para los recepcionistas que pueden llevar a cabo los procesos de forma estandarizada como para los huéspedes que experimentan un servicio de mejor calidad.

Del primer objetivo específico se puede concluir que no existía el proceso de recepción, esto implicaba que los documentos y los procesos adyacentes no estaban estandarizados. Así, se empezaron a evaluar las funciones que desarrollan los recepcionistas y cuál era el recorrido de un huésped en el proceso de recepción. Después de esto se lograron visualizar dos procedimientos, uno de cara al huésped y otro de cara a los procesos internos de los recepcionistas; esto para lograr trazar los diferentes objetivos, alcances, paso a paso, roles, responsabilidades y riesgos que implica todo procedimiento.

Del segundo objetivo específico, que se centró en el establecimiento de procedimientos, documentos y formatos mencionados, se concluye que fue un paso clave en este proceso de mejora dado que a través de esto se pudo lograr el acople entre las diferentes funciones que realizaban los recepcionistas, determinar la forma de realizar la trazabilidad de los procesos para solucionar las diferentes problemáticas, y encontrar la manera óptima de llevar una documentación que estuviese bajo los estándares de la norma NTC ISO 9001:2015. Para lograr este segundo objetivo fue crucial el trabajo de campo que se realizó acompañado del personal del hotel para lograr que los formatos, procedimientos y documentos que se crearon cumplieran con las necesidades de la organización.

Con respecto al tercer objetivo específico, se determinó que el plan de mejoramiento y fortalecimiento es la hoja de ruta para lograr una implementación completa de todo lo diseñado, al contar con las acciones propuestas, los responsables de llevarlas a cabo, el presupuesto por cada acción y los resultados esperados después de llevar a cabo cada una de ellas. El espacio de tiempo de cinco semanas, en el cual se pretende hacer la implementación es lo suficientemente amplio

para que los recepcionistas y demás colaboradores comprendan e interioricen el cambio en los documentos y su uso, y cómo éstos facilitarán el trabajo de todos en el área de recepción.

Adicional al plan de mejoramiento también se le hizo entrega a la gerencia del hotel, para uso inmediato, de tres documentos cruciales para llevar un control y desempeñar de manera óptima las labores del área: la bitácora de recepción, el control de ventas del minibar y la encuesta de satisfacción; junto con los aspectos faltantes de la planeación estratégica del hotel para que éstos puedan impulsar el crecimiento de la empresa, la toma de decisiones sin perder de vista los objetivos de la organización y contar con una dirección clara hacia lo que quieren alcanzar como empresa.

En relación al sector, hay que mencionar que ha sido uno de los fuertemente golpeados por la pandemia, el cual se viene recuperando poco a poco dado que la apertura turística apenas se ha reactivado desde finales del año 2021 y comienzos del año 2022. De allí que la calidad de los servicios prestados, ahora más que nunca, es muy importante dado que los protocolos de bioseguridad han priorizado la seguridad y la salud en el trabajo de los empleados y por extensión, de los clientes. Esto ha permitido que las empresas se interesen por adaptar las buenas prácticas y estandarizar sus procesos conforme a las normas de calidad. Adicionalmente, es necesario entender que gran porcentaje de los huéspedes que se alojan en el Hotel Roosevelt llegan gracias a alianzas estratégicas que se han construido en años anteriores y se han mantenido por el cumplimiento de las expectativas de los socios. Así, el mejoramiento continuo permitirá fortalecer estas relaciones, brindando una mayor confianza y satisfacción a los aliados del hotel.

Entre las limitaciones de este trabajo de investigación se encuentra que el proceso de recolectar la información llevó más tiempo del esperado, puesto que había que identificar qué procesos contaban con documentación y cuáles no. Éstos últimos fueron los más complicados de abordar, porque no se tenía conocimiento de los responsables, del paso a paso, que no fue fácil de clarificar y que en ocasiones era dependiente de procesos que se ejecutaban en paralelo.

Otra de las limitaciones es que fue necesario rehacer en repetidas ocasiones varios documentos y formatos debido a que su diligenciamiento anterior era físico y ahora se debía realizar de manera virtual utilizando herramientas ofimáticas, lo cual generó muchos cambios dado que si el programa

algún día necesitaba modificaciones se tendría que hacer uso de un tercer formato, dado que ninguno en el hotel estaba capacitado para el manejo de Macros en el programa Excel, por lo cual se diseñaron los formatos más sencillos de manejar en Excel buscando que en un futuro éstos no se vean comprometidos por algún daño y no puedan ser arreglados. Así su manejo virtual en la nube, le permitirá a la administración revisar en cualquier momento si los colaboradores están haciendo uso de ellos, evitando a su vez la congestión de correos diarios al finalizar cada turno.

El futuro de esta investigación está determinado por la forma en que se va a ejercer el control frente a la implementación que se plantea para el área de recepción, dado que a pesar de todo lo que se tenga previsto en el plan de acción, la realidad siempre puede acarrear imprevistos o nuevas oportunidades de mejora que deben ser aprovechadas para optimizar los procesos y así impactar positivamente en el sector turístico de la Ciudad de Cali, logrando la sostenibilidad del negocio.

Además de mejorar su proceso de recepción, el Hotel Roosevelt está comprometido con la mejora continua en el área de manejo de alimentos, ya que esta es una parte fundamental para mantener y fortalecer las alianzas estratégicas con sus socios. La interacción entre ambos procesos es esencial para garantizar que los clientes reciban un servicio completo y satisfactorio desde su llegada hasta su requerimiento de alimentación. La mejora de estos procesos contribuirá a fidelizar a los clientes actuales, atraer a nuevos clientes y, en última instancia, aumentar la rentabilidad y la ventaja competitiva del hotel. Es importante destacar que el Hotel Roosevelt está en constante evolución y está buscando maneras de mejorar sus procesos para brindar un servicio de calidad a sus clientes y socios. De esta manera, se logrará una gestión eficiente y sostenible que será beneficiosa en el mercado turístico de la Ciudad de Cali.

4.2 Recomendaciones

Para lograr que la empresa pueda impactar en el mercado hotelero de la ciudad de Cali, se recomienda que los responsables del mercadeo hagan uso adecuado y constante de sus redes sociales, como Facebook e Instagram para que se genere un tráfico de publicaciones (imágenes, fotografías, historias, videos, contenidos de marca, novedades y noticias) que contengan información sobre el hotel en general, los servicios que prestan y las buenas calificaciones que tienen en diferentes plataformas de hospedaje y en especial en la zona en la que se encuentra el hotel. Así mismo, estar atentos a responder los mensajes, los comentarios y las solicitudes de información para demostrar el interés y el respeto por los futuros huéspedes.

Se recomienda realizar un seguimiento a los recepcionistas respecto de que incluyan en su discurso al momento de despedir a los huéspedes, la invitación de que diligencien la encuesta de satisfacción debido a que, a partir de la información obtenida en ella, el hotel podrá conocer las necesidades y demandas, útiles para plantear e implementar estrategias pertinentes para aumentar la fidelización de los clientes, lo que permitirá a su vez lograr el crecimiento de la empresa y su consolidación en el sector hotelero.

En relación a las capacitaciones que se realizan a los colaboradores, es necesario considerar que éstas deben ser precisas, con el fin de que tengan claridad sobre su funciones y responsabilidades que van acompañadas del diligenciamiento de los diferentes formatos y de la utilidad que representan; conociendo así los estándares de su cargo y los requerimientos para lograr un mejoramiento continuo. Se espera que la gerencia realice revisiones periódicas del correcto diligenciamiento de los documentos y formatos.

Aunado a lo anterior, es determinante que los colaboradores del área de recepción accedan a una capacitación de un curso de Excel medio/avanzado para que así se optimice el manejo de los formatos y se eviten errores que puedan llevar a perder la trazabilidad del proceso de recepción; lo mismo para que éstos accedan a algún curso de inglés y se certifiquen cuando menos en un nivel B2 y tengan la fluidez necesaria para comunicarse sin esfuerzo con los huéspedes extranjeros, considerando a futuro que sea éste un requisito de los cargos que integran esta área.

Ya diseñada la propuesta de modificación para los aspectos faltantes de la planeación estratégica de la empresa a través de la modificación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, partes interesadas, organigrama y mapa de procesos, se recomienda a la empresa realizar reuniones periódicas semestrales para discutir la coherencia entre lo que hacen las diferentes áreas para prestar los servicios de hospedaje con lo que se está implementado según lo que se afirma en los principios corporativos.

Adicional a lo que se viene proponiendo, se recomienda implementar una política de cumplimiento de estándares de calidad, que incluya auditorías periódicas tanto internas como externas que permitan garantizar que el proceso va por buen camino, en otras palabras, que los servicios están cumpliendo con las regulaciones y estándares. Esto ayudará a tener un marco de referencia para futuras evaluaciones y proyecciones que se hayan fijado los accionistas del hotel Roosevelt Plaza.

Se sugiere a los socios del hotel Roosevelt Plaza la contratación de una persona experta en calidad, específicamente en los procesos de certificación, con el fin de que acompañe a los responsables de calidad en el seguimiento de la implementación de los planes de acción conducentes a la certificación, y posteriormente de las auditorías internas que permitirán lograr el mejoramiento continuo y el sostenimiento de dicha certificación.

Finalmente, se propone que el hotel en Colombia culmine el proceso de implementación de un sistema integrado de gestión para ofrecer servicios de calidad que puedan satisfacer las demandas del sector hotelero caleño, que es altamente competitivo. Al cumplir con el ítem 2.3.2.9 de la resolución 2003 de 2014, el hotel será reconocido como un prestador confiable de servicios de salud y habilitación de servicios de salud en el hospedaje de pacientes. Este logro fortalecerá las alianzas estratégicas con los centros médicos y aumentará la rentabilidad de la organización. La implementación de un sistema integrado de gestión es fundamental para garantizar la calidad de los servicios y mantenerse a la vanguardia en un mercado tan competitivo como el sector hotelero colombiano.

5. BIBLIOGRAFIA

- Albacete Sáez, C. A. (2010). Influencia de las prácticas de gestión de la calidad sobre la gestión del conocimiento y la innovación en los servicios: el caso de las empresas hoteleras [Tesis Doctoral]. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/5565/18787769.pdf?sequence=1>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (20 de octubre de 2021). Cali recibió el premio de Destino Cultural Líder en Sudamérica. Alcaldía de Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/cultura/publicaciones/164565/cali-recibio-el-premio-de-destino-cultural-lider-en-sudamerica/>
- Alexander, C. (2005). The Present and Future of Financial Risk Management. *Journal of Financial Econometrics*, 1, pp. 3-25.
- Alvarado, B., y Rivas, G. (2006). Philip Crosby. Caracas: Universidad Central de Venezuela. Recuperado de <http://www.geocities.ws/chex88chex/estrategia/PhilipCrosby.pdf>.
- Alzate-Ibáñez, A. M., Ramírez Ríos, J. F., & Bedoya Montoya, L. M. (2019). Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa siderúrgica. *Ciencias administrativas*, (13), 3-13.
- Amaya, P.M., Poicon, E. C. L. F., Vargas, S. R., & Tito, L. P. D. (2020). Gestión de la calidad: un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647.
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO. (23 de septiembre de 2021,). Sector hotelero de Colombia continúa en fase de recuperación. Cotelco - Asociación Hotelera y Turística de Colombia. <https://cotelco.org/noticias/indicadores%20agosto>
- Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., & Pascual-Ramírez, J. C. (2019). Implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma ISO 9001: 2015 en un Servicio de Dermatología. *Actas Dermo-Sifiliograficas*, 110(2), 92-101.
- Bigné, E., Currás-Pérez, R., & Sánchez-García, I. (2010). Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restauración. *Universia Business Review*, (28), 78-101.
- Bley, A. S., & Cárdenas, L. F. A. (2019). *Planificación y control de proyectos*. Alpha Editorial.

- Bravo, Carrasco, J., 2009. *Gestión de procesos (Con responsabilidad social)*. Librería universitaria: Editorial Evolución S.A, pp.24 - 27.
- Cachay, k. (2019). *Matrices para asignación de responsabilidades del plan de seguridad alimentaria- Norma BRC- en el congelamiento de merluza* [Tesis de pregrado]. Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/4794>
- Cachay, k.(2019).*Matrices para asignación de responsabilidades del plan de seguridad alimentaria- Norma BRC- en el congelamiento de merluza* [Tesis de pregrado,Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/4794>
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2018).Caracterización perfil empresarial del sector turismo (2018) y su dinámica (2017-2018).<https://ccibague.org/?s=perfil+empresarial+del+sector+turismo>
- Carazas, S. E. G. (1993). Control organizacional. *Quipukamayoc*, 1(2), 51-62.
- Carrazana, R., Garcés, G., & Santos, R. (2009). Modelo de identificación de los riesgos de control interno para la actividad empresarial. *Contribuciones a la Economía*, (1).
- Cenobio Méndez García, J., Jaramillo Vigueras, D. and Serrano Crespo, I., 2009. *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional, pp.22 - 28.
- Congreso de la República de Colombia (agosto 03, 2001). Ley 679.*Por medio de la cual se expide un estatuto para prevenir y contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual con menores, en desarrollo del artículo 44 de la Constitución*.D.O. No. 44.509. http://www.oas.org/juridico/spanish/cyb_col_ley_679_2001.pdf
- Congreso de la República de Colombia (diciembre 23, 1993). Ley 100.*Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*.D.O. No. 41.148.<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- Congreso de la República de Colombia (diciembre 27, 2002). Ley 789.*Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos*

- artículos del Código Sustantivo de Trabajo.D.O. No. 45.046.https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0789_2002.htm
- Congreso de la República de Colombia (enero 09, 2007). Ley 1122.*Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones*.D.O. No. 46.506.http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1122_2007.html
- Congreso de la República de Colombia (enero 23, 2006). Ley 1010.*Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*.D.O. No. 46.160.http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html
- Congreso de la República de Colombia (enero 24, 1979). Ley 9. *Por la cual se dictan Medidas Sanitarias*.D.O. No. 35.308.https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- Congreso de la República de Colombia (enero 29, 2003).Ley 797.*Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales*.D.O. No. 45.079.http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0797_2003.html
- Congreso de la República de Colombia (julio 30, 1996). Ley 300.*Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones*.D.O. No. 42.845.<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8634>
- Congreso de la República de Colombia (noviembre 23, 2006). Ley 1101.*Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones*.D.O No. 46.461.http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1101_2006.html
- Cortés, E. C., Moliner, J. P., Guilló, J. J. T., & Azorín, J. F. M. (2012). La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hotelero. *Papers de Turisme*, (40), 31-47.
- Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19, 392–418. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.941227180>

- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology Center, Cambridge.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas.Revisión 4 adaptada para Colombia.https://www.ccmpec.org.co/wp-content/uploads/2021/07/Clasificacion-DANE-CIIU_Rev_4_AC2020.pdf
- Diaz-Umpire, M., Chariarse-Vargas, L., Sotelo, F., y Ramos, E. (2020). Quality management model in banana production: Case study in Mala-Perú. *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*, 165080. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.314>
- Elshaer, I., & Augustyn, M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 33(9), 1286-1310. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2014-0086>
- Escudero, J., Delfín, L. A., & Arano, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones.
- Escudero, M. E. (2015). *Servicio de atención comercial (2015)*. Editex.
- Feigenbaum, A.V. (1951), *Total Quality Control: Principles, Practices and Administration*. McGraw-Hill, New York.
- Figuerola, N. (2012). Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM). *Buenos Aires-Argentina*.
- Franco, Z. (2013). Elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos y cuerpos de supervisión [Tesis de pregrado]. Repositorio UNAM. Recuperado de: <http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html>
- Fretes, A. B. (2018). Pioneros de la Calidad.
- Furrer, O., Shaw-Ching Liu, B., & Sudharshan, D. (2000). The relationships between culture and service quality perceptions: Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of Service Research*, 2(4), 355–371. <https://doi.org/10.1177/109467050024004>

- Gallego, D. (2020, 5 marzo). ¿Qué son las normas ISO? GlobalSuite Solutions. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-son-normas-iso/#:%7E:text=Las%20normas%20ISO%20son%20un,de%20productos%20en%20la%20industria.>
- García, J. Á., Brea, J. A. F., & Del Río, M. D. L. C. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(63), 379-407.
- González, H., y Escobar, C. (2021). Aplicación de la herramienta SIPOC a la cadena de suministro interna de una empresa distribuidora de medicamentos. *Naturaleza, Innovación y Tecnología*, 5(2), 119-134.
- Griful, E. (2005). *Gestión de la calidad* (Vol. 85). Univ. Politèc. de Catalunya.
- Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Ed. McGraw Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Haycock, T. (1993). Applying the TQM method of process characterization to Harris semiconductors spice model development & support. *University/Government/Industry Microelectronics Symposium*, 65-70, 19109.
- Hellsten, U., & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), 238–244. <https://doi.org/10.1108/09544780010325822>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed). McGRAW-HILL
- Higuera, J. M. D. (2013). Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros. *Criterio libre*, 11(19), 263-280.
- Horváthová, P. (2010). The Use of Operations Management Procedures in Order to Increase Organizations Competitiveness under the Conditions of Growing Pressures of Globalization. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2(1), 33-40. <http://www.gbmrjournal.com/pdf/Horvathova,%202010.pdf>
- Hoyer, R. W., y Hoyer, B. (2001). ¿Qué es calidad. *Revista Quality Progress*, 34(2).

- Infometrika.(2019).Diagnóstico de Competitividad Turística de Santiago de Cali.<https://www.cali.gov.co/turismo/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=43308>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2004).Norma Técnica Sectorial Colombiana 006.Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje.Categorización por estrellas de hoteles, requisitos y normativos.<https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTSH006.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2014).Norma Técnica Sectorial Colombiana 002.Establecimiento de alojamiento y hospedaje requisitos de sostenibilidad.<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=f200f357-97f9-408a-a2c1-07e1a929c1fc>
- International Organization of Standardization. (s. f.). What we do. ISO. Recuperado 23 de febrero de 2022, de <https://www.iso.org/what-we-do.html>
- Ishikawa, K. (1954), *Hinshitsu Kanri Nyumon*. JUSE Press Ltd., Tokio. La 3.^a edición se publicó en 1988. Edición inglesa: *Introduction to quality control*. Chapman & Hall, Tokio, 1989. Edición española: *Introducción al Control de Calidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control*, Tokyo. Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Ishikawa, K., Deming, W., & Crosby, P. (1988). La organización permanece exitosa
- John Jairo Cañas M., Marcela Atehortúa A., Monica Orrego G. (2005). Guia metodologica para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad. Universidad de Antioquia, Medellin.<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/62/1/GuiaMetodologicaSistemaIntegradoGestionDeCalidad.pdf>
- Juran, J.M. (1986). The quality trilogy: a universal approach to managing quality. *Quality Progress*, 19(8), 19-24.
- Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39–48.

- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Koskela, L., Tezel, A., & Patel, V. (2019). Theory of quality management: ITS origins and history. *27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, IGLC 2019*, 1381-1390, 155935. <https://doi.org/10.24928/2019/0259>
- Lewis, R., & Booms, B. (1983). *The marketing aspects of service quality*. American Marketing Association, Chicago.
- López, E. (2004). Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones [Tesis de pregrado]. Repositorio UNAM. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ppt2004/0339661/0339661.pdf>
- López, M. R., Piñeiro-Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía*, 2(1), 2-29.
- López, S. (2003). Recepción y atención al cliente. Editorial Paraninfo.
- Marcial, V. F. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 11(4), 64-78.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.(2021).El turismo en cifras:Diciembre 2021.<https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2021/diciembre/oe-e-yv-turismo-diciembre-28-02-2022.pdf.aspx>
- Ministerio de la Protección Social. (Julio 15,2010). Circular 38. *Espacios libres de humo y de sustancias psicoactivas en las empresas*.D.O No. 47.771.https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/circular_minproteccion_0038_2010.htm
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (abril 24, 2022).Resolución 666 de 2020.*Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19*.D.O No. 51.295.https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion_minsaludps_0666_2020.htm

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (junio 10, 2022). Resolución 899 de 2020. *Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19 en las actividades económicas de edición (CIIU 58), jurídicas y de contabilidad (CIIU 69), administración empresarial, actividades de consultoría de gestión (CIIU 70); actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica (CIIU 7110); investigación científica y desarrollo (CIIU 72); publicidad y estudios de mercado (CIIU 73); otras actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU 74); actividades de alquiler y arrendamiento (CIIU 77); actividades de empleo (CIIU 78), actividades de servicios a edificios y paisajismo (jardines, zonas verdes) (CIIU 81); actividades administrativas y de apoyo de oficina (CIIU 821); actividades de servicios de apoyo a las empresas N.C.P. (CIIU 829); mantenimiento y reparación de aparatos electrónicos de consumo (CIIU 9521); mantenimiento y reparación de aparatos y equipos domésticos y de jardinería (CIIU 9522); peluquerías y otros tratamientos de belleza (CIIU 9602); ensayos y análisis técnicos CIIU 7120) y centros de diagnóstico automotor - CDA (CIIU 7120).* D.O No. 51.341. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20899%20de%202020.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (junio 7, 1951). *Código Sustantivo del Trabajo.* D.O. No 27.622. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (mayo 12, 2022). Resolución 741 de 2020. *Por la cual se establece el reporte de información de las incapacidades de origen común por enfermedad general, incluidas las derivadas del diagnóstico confirmado por Coronavirus COVID-19.* D.O No. 51.321. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30039670>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (mayo 30, 2014). Resolución 2003 de 2014. *Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.* D.O No. 49.167. https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minsaludps_2003_2014.htm

- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2005). La gestión por procesos. Modelos para implementar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Navarro, A. (2008). *Recepción hotelera y atención al cliente*. Editorial Paraninfo.
- Pardo, J. (2021). *Sector hotelero: de vuelta a los niveles pre-pandemia en 2023* [Diapositiva de PowerPoint]. Corficolombiana. <https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/Sector%20hotelero%20de%20vuelta%20a%20los%20niveles%20pre-pandemia%20en%202023.pdf/48effed4-bde6-bf5a-6131-1fa87ff599c0>
- Pascal, O., Pelayo, M., Serra, D., y Casalins, M. (2010). Introducción a la ingeniería de la calidad. *Universidad Nacional de Lomas de Zamora*.
- Prieto, M., Mouwen, J. M., López Puente, S., y Cerdeño Sánchez, A. (2008). Concepto de calidad en la industria Agroalimentaria. *Interciencia*, 33(4), 258-264.
- Project Management Institute (PMI). (2009). Fundamentos de la dirección de proyectos, Editor Instituto de Gestión de Proyectos, Edición 4. https://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundamentos_para_la_Direccion_de_Proyectos-4ta_Edicion.pdf?PMBOX=http://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/Guia_Fundamentos_para_la_Direccion_de_Proyectos-4ta_Edicion.pdf
- Rangel, P. E. S., Camargo, V. D. C. R., y Lizcano, C. I. F. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 157-205.
- Restrepo, M. R. A. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos?. *AD-minister*, (11), 80-96
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall. Décima edición.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall. Décima edición.

- Rojas Amaya, J. S. (2014). Elementos para la integración de sistemas de gestión y su importancia en la cadena productiva del transporte de carga terrestre en Colombia. *Suma de negocios*, 5(12), 136-142.
- Rojas, A. R. F. (2006). Control estadístico de procesos. *Universidad Pontificia, Madrid*.
- Ross, A., & Neuteboom, W. (2020). Implementation of quality management from a historical perspective: the forensic science odyssey. *Australian Journal of Forensic Sciences*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/00450618.2019.1704058>
- Scott, R. W. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Pearson, Upper Saddle River, New Jersey.
- Siles, R & Mondelo., E. (2015). PMP, Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R, 4ª edición, BID- INDES. https://indesvirtual.iadb.org/pluginfile.php/272574/mod_folder/content/0/Disiplina%20financiera/Gu%C3%ADa%20Metodolog%C3%ADa%20PM4R%20.pdf?forcedownload=1
- Unidad Administrativa Especial Migración Colombia (septiembre 29, 2022). Resolución 2357 de 2020. *Por la cual se establecen los criterios para el cumplimiento de obligaciones migratorias y el procedimiento sancionatorio de la Unidad Administrativa Especial Migración Colombia*. D.O No. 51.475. http://normograma.supersalud.gov.co/normograma/docs/resolucion_uaemc_2357_2020.htm
- Valenzuela Couret, J. E., & Salaiza Lizárraga, F. de la C. (2018). Orientación Para Implementar Un Sistema De Gestión De Calidad Basado en El Estándar Iso 9001, Versión 2015. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 10(3), 3596–3599.
- Varela, C., Vázquez, R. y Iglesias, V. (2009). Comportamiento de abandono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 40, 143-170. Disponible en: www.acede.org/fotos/pdf/art287_40.5.pdf
- Wahid, R. A., y Corner, J. (2009). Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 881-893.

- Wheelwright, S. (2015). Process characterization, robust optimization, and quality by design. *Pharmaceutical Outsourcing*, 16(4).
- World Tourism Organization.(1995).*Collection of tourism expenditure statistics.Technical Manual*
N°2.<https://web.archive.org/web/20100922120940/http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf>
- Zapata, A. (2016). *Ciclo de la calidad PHVA*. Universidad Nacional de Colombia.

6. ANEXOS

6.1 Anexo 1. Guía de entrevista

- ¿Cómo se realizan las reservas?
- ¿Hay algún caso especial en las reservas?
- ¿Existen otros documentos diferentes o complementarios al documento de reserva?
- ¿Qué se necesita del cliente para poder hacer la reserva?
- ¿Cómo se realiza el manejo de los datos de los clientes?
- ¿Qué servicios adicionales tiene el Hotel Roosevelt?
- ¿Cómo manejan los servicios adicionales del Hotel?
- ¿Cuánto tiempo tiende a durar el proceso de la primera atención al cliente dentro de las instalaciones?
- ¿Qué formatos y documentos se usan en el proceso?
- ¿A qué riesgos están expuestos en el proceso?
- ¿Cuáles son las funciones de un recepcionista?
- ¿A quién le reporta un recepcionista su trabajo?
- ¿Cómo manejan los turnos?
- ¿Entiende en qué parte del proceso de recepción se encuentran sus labores?
- ¿Qué documentos usa en su cotidianidad frente a sus responsabilidades?
- ¿A qué hora empieza su turno?
- ¿Cómo piensa usted que se maneja la calidad en la organización?
- ¿Hay algún manual o documento en el cual usted pueda ver sus responsabilidades?
- ¿Cuándo se finaliza el proceso con un huésped?
- ¿De qué manera se recoge la retroalimentación de los clientes?
- ¿Qué oportunidades de mejora encuentra usted en este proceso?

6.2 Anexo 2. Bitácora de visitas de campo

Bitácora 6/11/2021

Se realizó un primer acercamiento a la organización para entender el contexto de la organización y sus necesidades. Se dejó claro que la necesidad principal de la organización era la estandarización de sus procesos para lograr mantener las alianzas estratégicas que tiene el Hotel Roosevelt con otras empresas. A partir de esto se hizo documentación de la contextualización de la empresa y de sus procesos, principalmente, del proceso de recepción. Adicional a ello, una de las necesidades inmediatas del Hotel es documentar la retroalimentación de sus usuarios a través de una encuesta de satisfacción. Por ello, se planteó realizar los primeros acercamientos para crearla tomando en cuenta las diferentes variables que requieren ser evaluadas para encontrar oportunidades de mejora.

Bitácora 13/11/2021

Se llevó a cabo una revisión de las preguntas propuestas para la encuesta de satisfacción para organizarlas de una manera que sigan el paso a paso del flujograma y se realizaron modificaciones en el flujograma del proceso de recepción para luego comenzar a redactar el PR-RE-01 (proceso de recepción), el cual es un documento en construcción, donde quedará por escrito y de manera detallada todo el flujograma propuesto, para que así cualquier trabajador del Hotel Roosevelt Plaza pueda saber cuál es el paso a paso que se hace cuando un cliente se hospeda en el hotel. Dado que el flujograma y el PR-RE-01 representan lo que está sucediendo con el cliente, se inició con la revisión de toda la documentación que representa lo que está pasando detrás de este flujograma ósea todo lo que sucede con los trabajadores en el proceso de recepción. Se revisó el documento en físico que se tiene del control del minibar, el archivo de Excel de *Entrega de turno* donde se registra el movimiento de la caja del hotel y el documento digital de la bitácora que manejan los colaboradores de esta área donde redactan todo tipo de anotaciones importantes como los objetos olvidados, recordatorios, comentarios sobre las habitaciones y su mantenimiento.

Bitácora 20/11/2021

Se organizaron los pasos ya redactados en el PR-RE-01 (proceso de recepción) para darle mayor claridad y se guardó, como documento en modificación, en el carpeta de *Recepción* junto con los demás documentos presentes en el drive del hotel, se presentó la propuesta del nuevo formato de bitácora, así como del manejo del minibar y del control de caja, usando Excel con macros para obtener opiniones de los colaboradores del área de recepción así como de la coach (asesora externa) sobre que se podría mejorar, modificar y/o eliminar en la propuesta de formato planteada. También se acordó con la coach en tener como fecha de entrega de los diferentes entregables que se vayan generando los jueves de cada semana para no ocupar tiempo de la cita los sábados en saber qué se debe corregir.

Bitácora 27/11/2021

Se crearon los primeros entregables del nuevo formato de bitácora, así como del manejo del minibar y la caja, usando Excel con macros para manejarlo como una base de datos y poder visualizar la información que va a quedar digitada por parte de los recepcionistas. Al presentarlos ante los colaboradores se decidió conjuntamente que estos documentos y formatos que se están desarrollando con macros no serían los más adecuados debido a que el puesto de recepcionista no exige un nivel intermedio de Excel por lo cual ante cual falla o necesidad de mantenimiento de los macros de Excel estas personas no estarían capacitadas para hacerlo. Entiendo las circunstancias se procede a replantear el proceso para lograr que sea menos complejo para su mantenimiento. Después se entró a hablar sobre el documento del Procedimiento de Recepción Administrativo (PR-RE-02), este procedimiento va de cara hacia la parte interna de la recepción para entender las tareas y los procedimientos que tienen a cargo los recepcionistas, y establecer los documentos guía para estas actividades.

Bitácora 18/11/2021

En la creación del Procedimiento de Recepción Administrativo (PR-RE-02 V1) se abarcaron todas las acciones o procedimientos que realizan los recepcionistas a nivel interno ya sea la interacción con otras áreas del hotel o frente al cliente. Con este documento se logró cubrir el alcance que tiene

esta área en la organización y sus responsabilidades. Posterior al debate frente al documento con la coach, gerente y recepcionistas, se añadieron nuevas ideas y acciones para llevar un mejor control en la recepción. A partir de esto se expresó la idea de crear un nuevo documento para el abastecimiento del minibar, y se trae a colación los documentos Control Ventas Minibar (FO-RE-01) y Cuadre de caja (FO-RE-03) para tener la aprobación por parte de la directiva del Hotel.

Bitácora 29/01/2022

Se realiza la verificación con el Hotel Roosevelt Plaza de que el documento Recepción Producto Minibar esté conforme a los requerimientos que se planteó en la sesión pasada y posterior a esto agregarlo al documento Procedimiento de Recepción Administrativo (PR-RE-02 V1) para la debida documentación en este procedimiento. Observando las necesidades de la organización se nos delegó la creación de una propuesta de un plan estratégico para, lo cual conlleva a la creación de una misión, visión y objetivos estratégicos. Para poder realizar todos estos requerimientos se necesita conocer el entorno de la organización por ende se procede también a realizar un DOFA.

Bitácora 04/01/2022

Mientras que se realiza la documentación de la planeación estratégica en acompañamiento de la coach y miembros de la organización, se procede a la implementación de los formatos y procedimientos del área de recepción en el Hotel para lograr la estandarización de estos.

Los procedimientos y formatos para implementar serían:

- FO-RE-01 Control ventas minibar
- FO-RE-02 Recepción producto minibar
- FO-RE-03 Cuadre de caja
- PR-RE-01 V1 Procedimiento de Recepción De Huésped
- PR-RE-02 V1 Procedimiento de Recepción Administrativo
- DO-RE-01 Bitácora Recepción (primera versión)

Esto se hizo con el fin de encontrar que los formatos generados abarcan las funciones descritas en los procedimientos y van de acuerdo con las capacidades del personal de recepción. Al implementarlos se conversó con los diferentes recepcionistas sobre en qué consiste cada formato, cuáles son las diferencias que hay con los que se venían trabajando y por qué se realizó este cambio. Después de la capacitación se habla que poco a poco se van a ir introduciendo dado que esta época es considerada “temporada baja” frente al mes anterior (diciembre).

Bitácora 08/01/2022

En este periodo se sigue desarrollando la planeación estratégica pero se priorizo el control de la implementación de los procesos dado que se encontraron diferentes oportunidades de mejora frente al documento Bitácora Recepción (DO-RE-01), los recepcionistas comentaron que podría existir un reproceso de trabajos dado que en el documento que manejaban antes habían datos que solo era para informar al recepcionista del siguiente turno, ósea al colaborador que le entregaban el puesto y otras eventualidades que hacían que los recepcionistas no se sintieran conformes con este cambio de documento. Por ende, se procede a desmontar este documento y se pone bajo análisis junto a los empleados para entender las necesidades.

Se anexa información recogida por cada formato:

- **FO-RE-03 Cuadre de Caja.** No se presentó inconveniente alguno en el manejo del formulario, el único comentario presentado es que se tiene que acomodar el formato o el cuadro en Excel para que al imprimirlo este quede centrado y se le entregue a contabilidad.
- **FO-RE-01 Formato de consumo.** Ningún inconveniente, totalmente implementado.
- **FO-RE-02 Recepción de Productos.** Ningún inconveniente, solo se ha realizado una recepción de productos hasta el momento.
- **DO-RE-02 Inventario del minibar.** Resaltaron que se debería de guardar el inventario por turno para que el turno siguiente pueda visualizar y poder pasar los valores de salida como valores de entrada del nuevo turno. Se aclaró a algunos recepcionistas que el FO-RE-01 era el documento que alimentaba las salidas de este inventario y que el FO-RE-02 es el que alimenta las entradas.
- **DO-RE-03 Registre SIRE.** Ningún inconveniente, lo han implementado totalmente

- **DO-RE-01 Bitácora.** Se indica por parte del personal de recepción si es posible acomodar las observaciones para que estas se puedan eliminar después de estar “resueltas”, como solución a esto se propuso poner una marca de “*Resuelto*” para que no se borre el registro de la observación.

También se indicó que la bitácora debería guardarse por turno debido a que se envía a la gerencia al terminar cada turno para una revisión y observar qué es lo que ha hecho la persona en sus horas de trabajo, la solución es que todos trabajen en la misma bitácora y la gerente en la revisión se guíe por la casilla de ‘Fecha’ y ‘Turno’, esto ahorraría la llegada de 2 o 3 correos diarios con bitácoras.

Una de las colaboradoras indicó si era posible acomodar estos datos en una tabla aparte y no como categorías individuales, si se organiza de tal manera se puede poner justo al lado de la tabla donde se ponen las observaciones y ya sería tarea de cada recepcionista, cuando se cambie de turno, borrar los datos del turno anterior para que quede en blanco y poner sus datos, así como lo hacen en la bitácora anterior

- **PR-RE-01 y PR-RE-2 Procedimientos 01 y 02.** Ninguna observación por el momento, falta que el gerente comercial haga la revisión, se habló con la gerencia sobre los riesgos que se pueden dar o se han dado y quedó pendiente ajustar las acciones de mitigación o eliminación faltantes, se avanzó esta parte con gerencia.
- **FO-GC-01 Orden de servicio.** El gerente comercial no se encontraba en la fecha por lo cual no se habló de este formato.

Bitácora 15/01/2022

Para esta fecha se presentaron los primeros avances del documento Planeación estratégica (DO-GG-01), en el cual se muestra la visión, misión y valores corporativos que tiene la organización. También se observó cómo se va desarrollando la implementación de los formatos para los recepcionistas y se encontró que algunos los están empezando a implementar en sus turnos, pero otros no, adicional a esto se están diligenciando parcial o erróneamente. Por esto se procede hablar con ellos junto de la mano con la gerente y la coach para repasar estos nuevos formatos y encontrar

la manera de que si existe alguna inconformidad con los nuevos formatos y documentos se puedan arreglar y poder estandarizar estos documentos.

Por cada formato se buscó anotar si se necesitaba alguna mejora o estaba todo acorde:

- **FO-RE-03 Cuadre de Caja.** No hay ninguna inconveniente en el manejo del formulario
- **FO-RE-01 Control Ventas Minibar.** Ningún inconveniente en el manejo del formulario (el formulario anterior era el FO-RE-01 Formato de consumo). No están diligenciando los datos, no escriben el nombre del recepcionista y hay varios consumos a crédito que no tienen la firma del huésped por lo cual no queda evidencia de que el cliente haya consumido algo del minibar.
- **FO-RE-02 Recepción de Productos.** Ningún inconveniente, si concuerdan los productos que entraron con los reportados en el control del minibar, falta llenar algunos campos como el nombre del que “Entrega”.
- **FO-GC-01 Orden de servicio.** Siguiendo revisión con el gerente comercial
- **Encuesta de Satisfacción.** Junto con la auxiliar administrativa se le recordó al personal de recepción y al gerente comercial que tengan en cuenta la encuesta de satisfacción, que recuerden pedirle amablemente a todos los huéspedes que ya dejan el hotel que escaneen el código QR y que diligencien la encuesta mientras ellos realizan la facturación pertinente.

Bitácora 22/01/2022

El documento sobre la Planeación estratégica (DO-GG-01) se envió a la gerencia para poder continuar con la creación de la matriz DOFA, en demostración se trajo a debate los diferentes puntos que tenía el documento para llegar a un acuerdo entre todos en la organización. Posterior a esta reunión se observa cómo va la implementación de los documentos y se van presentando los primeros bocetos del rediseño del documento Bitácora Recepción (DO-RE-01) dado que se encontraron algunos detalles nuevos que se necesitaban añadir.

Bitácora 29/01/2022

Se realiza la Matriz DOFA para su posterior anexo en el documento Planeación estratégica (DO-GG-01), en la matriz se dejó plasmado el entorno actual que está viviendo el Hotel y también se discutió con la coach y la gerente si todos estos puntos abarcaban el entorno de una manera adecuada. Se mejoraron algunos formatos para que el diligenciamiento de estos fuese más sencillo y se entrega la Bitácora Recepción (DO-RE-01) para la verificación por parte de gerencia y pasar a la implementación lo más pronto posible. Adicional se dialogó sobre la realización de los objetivos estratégicos dependiendo de que la matriz DOFA cumpla con los requisitos propuestos.

Bitácora 05/02/2022

Se realizó la implementación del documento Bitácora Recepción (DO-RE-01), por ende, se llevó a cabo nuevamente una pequeña capacitación acerca de este rediseño, para poder acoplar este formato sin ningún inconveniente, teniendo en cuenta las oportunidades de mejora que surgieron con los anteriores formatos. Quedaron pendientes algunos pequeños cambios en el minibar dado que se puede mejorar algunas partes del documento. Se realizó la entrega de objetivos estratégicos, organigrama y mapa de procesos que fueron requeridos en el transcurso de la semana, buscando ampliar el documento Planeación estratégica (DO-GG-01) que se viene trabajando.

Bitácora 11/02/2022

Se entregó el documento de la planeación estratégica (DO-GG-01) cumpliendo con el último entregable pendiente.

6.3 Anexo 3. Encuesta de satisfacción

La encuesta de satisfacción del hotel Roosevelt Plaza se encuentra en el siguiente [enlace](#).